



**HAL**  
open science

# Des règles aux acteurs des changements organisationnels et des relations sociales - Une approche contextuelle, processuelle et interactionniste

Christelle Havard

## ► To cite this version:

Christelle Havard. Des règles aux acteurs des changements organisationnels et des relations sociales - Une approche contextuelle, processuelle et interactionniste. Gestion et management. Université de Lorraine (France), 2023. tel-04206215

**HAL Id: tel-04206215**

**<https://hal.science/tel-04206215v1>**

Submitted on 15 Sep 2023

**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.

Copyright

**DES REGLES AUX ACTEURS DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS  
ET DES RELATIONS SOCIALES —  
UNE APPROCHE CONTEXTUELLE, PROCESSUELLE ET INTERACTIONNISTE**

**Christelle HAVARD**

**Mémoire pour l'obtention de l'Habilitation à diriger des recherches**

*Nancy, le 11 juillet 2023*

**Parrain scientifique :**

Patrice Laroche, Professeur à l'Université de Lorraine

**Membres du Jury :**

**Rémi Bourguignon**, Professeur des Universités, Université Paris Est-Créteil (Rapporteur)

**François Pichault**, Professeur ordinaire (Full Professor), Université de Liège (Rapporteur)

**Corinne Vercher-Chaptal**, Professeur des Universités, Université Sorbonne Paris Nord (Rapporteur)

**Elodie Béthoux**, Professeur des Universités, Université Paris-Saclay

**Benoît Grasser**, Professeur des Universités, Université de Lorraine

**Markus Helfen**, Senior researcher, Berlin's University of Governance

*« le monde n'est pas humain pour avoir été fait par des hommes, et il ne devient pas humain parce que la voix humaine y résonne, mais seulement lorsqu'il est devenu objet de dialogue. Quelque intensément que les choses du monde nous affectent, quelque profondément qu'elles puissent nous émouvoir et nous stimuler, elles ne deviennent humaines pour nous qu'au moment où nous pouvons en débattre avec nos semblables. Tout ce qui ne peut devenir objet de dialogue peut bien être sublime, horrible ou mystérieux, voire trouver voix humaine à travers laquelle résonner dans le monde, mais ce n'est pas vraiment humain. Nous humanisons ce qui se passe dans le monde en nous en parlant, et, dans ce parler, nous apprenons à être humains. »*

*Hannah ARENDT, Vies Politiques, Gallimard, 1986.*

## Remerciements

Ce mémoire d'HDR n'aurait pas pu être réalisé sans le soutien de plusieurs personnes que je tiens vivement à remercier.

Ma reconnaissance va tout d'abord, à mon parrain scientifique, le Professeur Patrice Laroche, pour ses précieux conseils et suggestions tout au long de ce travail et pour sa lecture attentive de mon mémoire.

Je suis aussi particulièrement reconnaissante à mes trois rapporteurs, Rémi Bourguignon, François Pichault et Corinne Vercher-Chaptal, de consacrer une part de leur temps à mon travail de recherche. Je remercie également les Professeurs Elodie Béthoux, Benoît Grasser, Markus Helfen de prendre part au jury de soutenance.

Je dois beaucoup également à mes co-auteurs qui ont partagé avec moi ces expériences de recherche et qui sont devenus (ou deviennent) mes amis, merci André, Christine, Nathalie, Marc, Cathy, Jocelyne, Angélique, Mathieu, Juliette.

Certains d'entre eux (Nathalie, Jocelyne, André) mais aussi quelques autres (Ewan, Sophie, François, Ariane, Didier) m'ont encouragé à m'engager dans cette démarche et/ou m'ont prodigué de précieux conseils, je les remercie également.

Merci Catherine et Jocelyne pour votre relecture d'une version substantielle de ce manuscrit.

Ce processus recherche n'aurait pas été possible sans le soutien de mon institution (Burgundy School of Business) et de plusieurs de mes collègues que je ne peux tous citer ici.

Je tiens à remercier également les praticien(ne)s que j'ai rencontré(e)s tout au long de mes recherches qui m'ont donné l'envie d'explorer, de comprendre, de me remettre en question, parmi eux, en particulier Laure, Joseph, Philippe, Laurent, Edwige, Didier, Fabrice, Serge.

Enfin et surtout, je dois beaucoup à mon compagnon de vie qui m'a toujours encouragée et soutenue au quotidien, ainsi qu'à mes filles.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 : LES COMPOSANTES D'UNE APPROCHE HOLISTIQUE DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS : REGLES, CONTEXTES, PROCESSUS ET ACTEURS</b> .....	<b>12</b>
1. LES REGLES DE GESTION DU TRAVAIL COMME OBJET DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : D'UNE APPROCHE FONCTIONNELLE A UNE APPROCHE SOCIALE DE LA NOTION DE REGLE .....	12
2. LES CONTEXTES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : L'INFLUENCE DES STRATEGIES ORGANISATIONNELLES CONDUISANT A UNE VISION INTERPRETATIVISTE ET POLITIQUE DES CONTEXTES DU CHANGEMENT .....	28
3. L'ANALYSE DES PROCESSUS DE CHANGEMENT A TRAVERS LA COHERENCE DES REGLES, L'ARTICULATION DES LOGIQUES ET L'EFFECTIVITE.....	44
4. LES ACTEURS DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS : MISE EN LUMIERE DES MANAGERS INTERMEDIAIRES ET DES CLIENTS....	57
5. POUR UNE APPROCHE CONTEXTUALISTE ET PROCESSUELLE DES CHANGEMENTS CENTREE SUR LES ACTEURS ET LA REGULATION .	82
CONCLUSION DE LA PARTIE 1 .....	94
<b>PARTIE 2 : LES ACTEURS DES RELATIONS SOCIALES, DES ACTEURS DU CHANGEMENT</b> .....	<b>95</b>
6. LES STRATEGIES ET COMPORTEMENTS DES ACTEURS SYNDICAUX FRANÇAIS EN MATIERE DE RSE .....	96
7. LES ACTEURS DE LA NEGOCIATION ET DE L'APPLICATION D'ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX .....	116
8. LES COMPETENCES DES ACTEURS DES RELATIONS SOCIALES .....	125
9. UNE CONCEPTION CONTEXTUELLE, PROCESSUELLE ET INTERACTIONNISTE DES RELATIONS SOCIALES « HERITEE » ET « INVESTIE » .....	140
10. UNE METHODOLOGIE COMPREHENSIVE ADAPTEE A LA PERSPECTIVE CONTEXTUALISTE, PROCESSUELLE ET INTERACTIONNISTE DES ACTEURS DU CHANGEMENT ET DES RELATIONS SOCIALES .....	164
CONCLUSION DE LA PARTIE 2 .....	179
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>181</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>184</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>223</b>
<b>Liste des encadres, illustrations et tableaux</b> .....	<b>226</b>
TABLE DES ENCADRES .....	226
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	227
TABLE DES TABLEAUX .....	228
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES PUBLICATIONS ET TRAVAUX DE RECHERCHE</b> .....	<b>229</b>
ARTICLES PUBLIES DANS DES REVUES A COMITE DE LECTURE .....	229
COMMUNICATIONS DANS DES CONFERENCES AVEC COMITE DE LECTURE .....	231
COMMUNICATIONS A DES CONFERENCES INVITEES.....	234
CHAPITRES D'OUVRAGE .....	234
RAPPORTS DE RECHERCHE.....	235
PUBLICATIONS DANS DES REVUES SANS COMITE DE LECTURE ET DE VULGARISATION.....	236

## INTRODUCTION

Comment comprendre et expliquer les changements de règles au sein d'une organisation ? Quels rôles jouent les acteurs dans ces changements ? Comment interagissent-ils pour se coordonner ? Telles sont les principales questions qui ont animé nos recherches depuis pratiquement trente années, qu'il s'agisse, pour ne citer que quelques exemples : de notre mémoire de DEA, rédigé en 1994, et qui portait sur le rôle de l'encadrement de proximité dans la mise en place d'un entretien d'évaluation à France Télécom ; de notre thèse, soutenue en 2000, et dont l'objet était d'analyser l'efficacité des règles organisationnelles en évolution au sein de deux établissements postaux ; d'une cartographie des situations décrivant l'influence du client sur les relations de travail présentée à Londres en 2006 ; d'un rapport présenté en 2015 à des dirigeants du Groupe La Poste sur la mise en place d'un management responsable ; d'un article publié en 2018 sur les stratégies des confédérations syndicales françaises en matière de responsabilité sociale et environnementale ; ou encore d'un chapitre d'ouvrage paru en 2021 sur l'importance de considérer les compétences collectives des acteurs du dialogue social.

Tous nos travaux ont cherché, d'une certaine manière et sous des angles différents, à **comprendre comment se comportaient et interagissaient des acteurs divers** (des salariés, des managers, des clients, des représentants des salariés, des organisations syndicales, des fédérations syndicales internationales) **dans des contextes différents mais en mouvement**.

Deux ensembles de recherche se sont succédés et juxtaposés dans notre parcours. Nous avons mené, en premier lieu (du milieu des années 1990 au milieu des années 2010), des recherches sur les **changements organisationnels dans des contextes variés** (La Poste / Messagerie / Hôpital / Banque) qui portaient sur la gestion du travail et la responsabilité sociale et environnementale. Ces recherches ont mis en évidence l'évolution des règles organisationnelles sous l'influence de stratégies organisationnelles. Elles ont révélé des processus de changements sous l'angle de la cohérence et de la pertinence des règles, de l'articulation de logiques ou de l'effectivité. Enfin, ces recherches ont éclairé en particulier le rôle des managers intermédiaires et celui des clients.

En second lieu (du milieu des années 2000 à aujourd'hui), nous avons focalisé nos recherches sur le **rôle des acteurs des relations sociales**. Nous avons ainsi étudié le rôle des organisations syndicales dans le déploiement de la responsabilité sociale et environnementale au niveau confédéral et territorial. Puis, nous avons mis en lumière la manière dont des firmes multinationales et des fédérations syndicales internationales opéraient dans la négociation et l'application d'accords-cadres internationaux. Enfin, nous avons montré comment les acteurs du dialogue social en entreprise (managériaux et syndicaux) pouvaient développer des compétences collectives.

## Champs thématiques et cadres théoriques

Ces recherches se sont inscrites dans deux champs thématiques différents, celui du changement organisationnel d'une part et celui des relations sociales d'autre part, mobilisant tous deux des approches souvent multidisciplinaires.

La question du **changement organisationnel** a été abordée sous l'angle des **théories des organisations** plutôt que celles du comportement organisationnel. Les premières traitent le changement organisationnel dans une perspective stratégique (ce qui explique le changement – pourquoi - , ce qui change – quoi) ou processuelle (comment s'opère le changement sous l'angle des acteurs), quand les secondes se focalisent sur la manière dont les acteurs initient, mènent le changement ou réagissent au changement organisationnel. Bien que centrée sur les acteurs, notre approche du changement s'inscrit dans le cadre des théories des organisations car elles accordent une place importante au contexte organisationnel dans lequel agissent les acteurs et aux processus organisationnels qui encadrent leurs actions. Nous avons mobilisé, dans nos travaux, des approches économiques, gestionnaires et sociologiques des organisations et du changement organisationnel qui se sont combinées pour aborder par exemple les règles organisationnelles ou l'articulation de logiques organisationnelles.

Les **acteurs des relations sociales** sont analysés la plupart du temps dans le cadre du **champ des relations professionnelles** qui mettent en évidence les acteurs et processus d'échanges et de création de règles liées aux questions de travail et d'emploi (Bevort et Jobert, 2011). Ce champ thématique a longtemps été dominé par les approches sociologiques et politistes (Lallement, 2018 ; Giraud et al., 2018) mais des approches en sciences de gestion se sont développées depuis les années 1980 mobilisant des concepts issus des théories des organisations, de la stratégie ou de la gestion des ressources humaines (Laroche et Salesina, 2018). Nos recherches sur les négociations des accords-cadres internationaux et sur les compétences des acteurs des relations sociales ont mobilisé ce champ théorique en les combinant avec des concepts issus des théories des organisations. Mais nos premiers travaux sur les perceptions et les stratégies des organisations syndicales en matière de RSE ont essentiellement mobilisé des concepts de théories des organisations et de stratégie.

En quoi ces deux champs thématiques sont-ils liés ? En quoi l'analyse des acteurs des relations sociales peut-elle se nourrir d'une approche du changement organisationnel ? Que peut apporter l'analyse des acteurs des relations sociales à la compréhension des évolutions en cours dans les organisations ? Nous souhaitons, sur la base de nos travaux de recherche et de la mobilisation de cadres conceptuels complémentaires, **montrer l'intérêt de croiser ces deux champs thématiques pour comprendre le rôle des acteurs dans les changements et dans les relations sociales.**

Le croisement ou le rapprochement entre les théories des organisations et le champ des relations professionnelles a été opéré par plusieurs auteurs depuis déjà quelques décennies. Ainsi J.-D. Reynaud (1997, 2007a) propose une sociologie de l'action collective (la théorie de la régulation sociale) construite à partir de la sociologie des relations professionnelles et de la sociologie des organisations. En sciences de gestion, les travaux de J. Rojot (1994 ; 2003 ; 2020) apportent également des contributions significatives à la compréhension de la négociation et des organisations. Plus récemment, d'autres auteurs en sciences de gestion

s'inscrivent également dans cette mouvance (Helfen et Pekarek, 2017 ; Bourguignon et Stimec, 2022). Nous souhaitons apporter notre contribution à ce mouvement et montrer la richesse du dialogue entre ces deux thématiques pour rendre compte de la manière dont se comportent les acteurs dans un contexte en évolution. Ce dialogue pluridisciplinaire est ambitieux (Reynaud, 1997 ; de Terssac, 2003) et risqué (Taskin et al., 2017) mais nous paraît fructueux.

### Une perspective holistique, contextuelle, processuelle et interactionniste

Pour montrer la richesse heuristique de ce rapprochement, nous proposons d'adopter une **perspective holistique** à la fois du changement organisationnel et des relations sociales.

La thématique du changement organisationnel étant étudiée depuis de nombreuses décennies (Meier et al., 2007 ; Autissier et al., 2014), les travaux de recherche ont eu tendance à se focaliser sur des objets de plus en plus restreints. Pourtant, la complexité des réalités organisationnelles devrait amener les acteurs du changement, et les chercheurs qui étudient cet objet, à avoir une vision « élargie » du changement ainsi que le souligne E. Friedberg dans la préface de l'ouvrage de F. Pichault et al. (2021, p.7) : « *C'est la complexité du phénomène empirique qui oblige à complexifier les schémas d'interprétation et d'évaluation* ». Cette vision élargie doit permettre de prendre en compte à la fois l'objet du changement (ce qui est changé ou ce que l'on veut changer, qui est concerné par le changement), les raisons du changement (pourquoi le changement est consciemment ou inconsciemment opéré) et les processus par lesquels le changement s'opère. C'est l'approche retenue par A. Pettigrew (1985a, 1990) puis, dans sa continuité, développée par F. Pichault (2006, 2013, 2021). Cette approche systémique croisant les regards théoriques et les thématiques associées au changement organisationnel offre en effet, pour les praticiens, une grille de lecture riche et opérationnelle pour conduire le changement. Pour les chercheurs, elle permet d'analyser les changements organisationnels sous plusieurs angles et dans une perspective englobante, donc d'articuler plusieurs travaux de recherche.

Nous souhaitons donc montrer comment nos différents travaux éclairent certains aspects des changements organisationnels (les contenus, les contextes et les processus) et proposer un cadre d'analyse plaçant l'acteur au centre de ce schéma holistique. Celui-ci reconnaît l'importance des jeux politiques entre les acteurs du changement et leurs interactions dans les processus de changement. Toutefois il peut être complété utilement par une approche en termes de relations sociales qui met davantage l'accent sur les acteurs spécifiques du dialogue social (que sont traditionnellement les représentants des salariés et de la direction), sur leurs interactions et sur la polyphonie.

De son côté, la thématique des relations sociales a depuis longtemps été présentée sous un angle holistique à travers, notamment la notion de système de relations professionnelles développée par J.T. Dunlop (1958) et reprise ensuite par de nombreux auteurs. Malgré certaines critiques adressées à ce modèle, celui-ci permet en effet de concevoir la manière dont les acteurs des relations sociales s'inscrivent dans divers contextes et interagissent pour créer des règles qui vont encadrer leurs relations. De nombreuses recherches se sont ensuite focalisées sur des aspects spécifiques de ce système concernant les acteurs, les processus de

négociation et de conflits, l'influence des contextes sur les comportements des acteurs... Mais il nous semble opportun, comme pour l'analyse du changement organisationnel, de prendre en compte cette perspective systémique pour étudier le comportement des acteurs des relations sociales dans des contextes (organisationnels et institutionnels) en mouvement.

Nous souhaitons ainsi montrer comment certains de nos travaux consacrés aux acteurs des relations sociales peuvent contribuer à éclairer ces phénomènes. Ceci nous permet de proposer un modèle plus complet d'analyse des relations sociales mettant en scène, dans un système ouvert, les contextes, les espaces, les acteurs, les processus, et les résultats du dialogue sur le travail.

Ces deux approches holistiques du changement organisationnel et des relations sociales mettent en lumière des **éléments clés communs : des acteurs, des contenus (des règles), des processus et des contextes**. En effet, pour analyser le rôle des acteurs dans le changement, tout comme le rôle des acteurs des relations sociales, il est important de prendre en compte : qui est impliqué ou concerné par le changement ou par le dialogue social (les acteurs) ; les objets, les règles ou les espaces concernés par le changement ou par le dialogue social (le contenu mais aussi le résultat) ; et les processus qui permettent aux acteurs de s'engager dans le changement ou dans le dialogue social (ou de le freiner, voire de le détourner).

Ces deux approches permettent également, même si c'est plus marginal dans l'approche contextualiste et processuelle du changement, de considérer **la polyphonie**, c'est-à-dire l'existence d'intérêts ou d'objectifs différents portés par les acteurs. Celle-ci est au cœur des approches pluralistes des relations professionnelles dans lesquelles nous situons nos travaux (Laroche et Salesina, 2018 ; Bourguignon et Hennebert, 2021).

Par ailleurs, ces approches holistiques font le plus souvent le **choix de méthodologies compréhensives et processuelles** dans lesquelles nous avons aussi inscrit la plupart de nos travaux. La compréhension du positionnement des acteurs dans leurs contextes, de leurs ressources, de leurs modes d'action et d'interaction dans un environnement en évolution suppose en effet que soient mobilisées des méthodes par études de cas approfondies croisant différentes techniques de collecte et d'analyse de données qualitative.

L'objet de ce mémoire est donc de montrer **comment une approche holistique (mettant l'accent sur les processus, les interactions et les contextes) et polyphonique du changement et des relations sociales offre un cadre heuristique pour comprendre le rôle des acteurs des relations sociales dans les changements organisationnels (et institutionnels)**.

## Démarche et structuration

Notre **démarche est inductive**, correspondant à la manière dont nous avons construit notre approche holistique et polyphonique. Nous commençons, pour chacune des thématiques, par présenter nos travaux de recherche qui apportent chacun une pierre au modèle que nous présentons en fin de partie en mobilisant un cadre conceptuel englobant nos travaux. Dans une dernière section, nous présentons nos choix méthodologiques associés à notre approche qui correspondent aussi souvent à une démarche inductive.

Ce mémoire est donc **structuré en deux parties**.

La première partie présente les travaux de recherche réalisés sur les changements organisationnels. Nous mettons ainsi en lumière les règles de gestion du travail comme contenu du changement (1), les contextes à travers l'influence des stratégies sur l'évolution de la gestion du travail (2), les processus de mise cohérence et d'articulation des règles et logiques organisationnelles (3) puis les rôles joués par deux acteurs, les managers intermédiaires et les clients (4). Ceci nous permet ensuite de présenter le cadre contextualiste et processuel englobant ces différents éléments (5).

La seconde partie traite des travaux plus récents réalisés sur les acteurs des relations sociales. Nous mettons ainsi en évidence les stratégies et les comportements des acteurs syndicaux français par rapport au déploiement de la responsabilité sociale et environnementale (6), les comportements des acteurs impliqués dans la négociation et l'application d'accords-cadres internationaux (7) et les compétences des acteurs des relations sociales dans les entreprises (8). Pour chacun de ces trois thèmes, nous formulons des pistes de recherche. Nous proposons ensuite notre modèle d'analyse des processus de dialogue sur le travail s'appuyant sur l'analyse systémique des relations professionnelles (9) avant d'explicitier nos choix méthodologiques (10).

Le Tableau 1 ci-dessous recense les travaux mobilisés dans ce mémoire. Une liste exhaustive des publications et autres travaux de recherche est présentée en Annexe 1.

**Tableau 1 : Liste des travaux cités dans ce mémoire (par ordre croissant de publication et pas d'apparition dans le document)**

1	Havard C. (2000a), La segmentation du système d'emploi : évolutions et enjeux pour La Poste, dans Barreau J., Compeyron A., Havard C., Ménard J.-Y., Servel L. (dir.) <i>L'irrésistible modernisation des entreprises de service public</i> , Presses Universitaires de Rennes, 81-105.
2	Havard C. (2000b), Les agents contractuels de La Poste : vers un déplacement des frontières de la précarité, dans Del Sol M., Eydoux A., Gouzien A., Merle P., Turquet P. (dir.), <i>Nouvelles dimensions de la précarité</i> , Presses Universitaires de Rennes, 253-268.
3	Havard C. (2000c) Entreprise, efficacité et règles organisationnelles – Analyse de la cohérence et de la pertinence des règles de deux établissements postaux, Thèse de doctorat de Sciences Economiques, Université de Haute Bretagne.
4	Havard C. (2002), GRH et Stratégie : une cohérence <i>a priori</i> et <i>a posteriori</i> – analyse d'une stratégie postale de produits et de gestion des ressources humaines, <i>Congrès de l'AGRH</i> , Nantes, 21-22 novembre
5	Eydoux A., Havard C., Ramaux C., Thévenot N. (2003), Segmentation, politique publique et partage du risque – Une approche des régimes d'emploi et de rémunération dans les services, Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie dans le cadre du programme Action Concertée Incitative «Travail», juin.
6	Havard C., Sobczak A., Naschberger C. (2006), Les relations de travail en Europe : d'une conception bi-polaire à une conception triangulaire voire multipolaire – Diversité et conséquences de l'orientation client sur l'entreprise et ses acteurs, Rapport français pour l'Université Européenne du Travail commandité par la Commission Européenne, janvier.
7	Sobczak A., Debucquet G., Havard C. (2006), The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and Corporate Social Responsibility: an exploratory analysis, <i>Corporate Governance</i> , 6(4), 463-474.

8	Havard C., Rorive B., Sobczak A. (2006a), Client, Employeur et Salarié : cartographie d'une triangulation complexe, <i>Economies et Sociétés, Série Socio-économie du Travail</i> , 27, 9/2006, 1229-1258.
9	Havard C., Rorive B., Sobczak A. (2006b), Client-centrisme, externalisation et fragmentation de l'emploi : le cas de trois organisations publiques, <i>15ème Colloque international de la revue Politiques et Management Public – L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté</i> , Lille, 16-17 mars.
10	Sobczak A., Havard C. (2007), Les accords-cadres internationaux, un outil de régulation et de management pour les entreprises multinationales ? L'exemple de l'accord EDF, Congrès du RIODD, Montpellier, 23-28 septembre.
11	Havard C., Sobczak A. (2008), Implementing International Framework Agreements on Corporate Social Responsibility Within Multinational Companies: The Involvement of Local Actors Matters, International Labour Process Conference, Work matters, Dublin, 18-20 mars.
12	Sobczak A., Rorive B., Havard C. (2008), Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appel, <i>Travail et Emploi</i> , 114, 21-31.
13	Havard C., Krohmer C. (2008), Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences, <i>Revue de Gestion des Ressources Humaines</i> , 70, 88-101.
14	Havard C. (2008), Transformations du travail opérées «au nom du client» et Gestion des Ressources Humaines, dans Beaujolin-Bellet R., Louart P. et Parlier M. (coord.), <i>Le travail au cœur de la GRH</i> , ANACT, 156-172.
15	Sobczak A., Havard C. (2009), Les syndicats français face aux nouveaux défis de la responsabilité sociale des entreprises : quelles stratégies et quelles actions ?, <i>Gestion 2000</i> , 4/09, 195-208.
16	Sobczak A., Rorive B., Havard C. (2009), Client, Employer and Employee: Mapping a complex triangulation, <i>European Journal of Industrial Relations</i> , 15(3), 257-276.
17	Havard C., Poirot M. (2010), Les comportements déviants à la règle : l'impact des conditions de travail et de rémunération – une application à une salle de marché, <i>Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels</i> , XVI, 40, 221-244.
18	Sobczak A., Havard C. (2013), La RSE un vrai enjeu pour les syndicats français, <i>Expansion Management Review</i> , 82-89.
19	Burellier F., Halgand N., Havard C., Valette A. (2014) Faire vivre le rôle de professionnel-gestionnaire dans les pôles d'activité. Enjeux, difficultés, succès, Rapport pour l'appel à projet « Recherche sur les services de santé, Institut de Recherche en Santé Publique ».
20	Sobczak A., Havard C. (2014), France: State influence over union strategies on CSR, in L. Preuss, M. Gold, C. Rees (ed.), <i>Corporate Social Responsibility and Trade Unions: Perspectives across Europe</i> , Routledge, autumn, 49-65.
21	Sobczak A., Havard C. (2015), Stakeholders' Influence on French Unions' CSR Strategies, <i>Journal of Business Ethics</i> , 129(2), 311-324.
22	Havard C. (2015), L'adoption d'une structuration polaire à l'hôpital : quelles articulations des logiques professionnelles ?, <i>@GRH</i> , 16, 2015/3, 91-125
23	Havard C., Naschberger C. (2015), L'influence du patient sur le travail des soignants et le dialogue social à l'hôpital, <i>@GRH</i> , 17, 2015/4, 9-41.
24	Havard C. (2016), La mise en place d'une organisation polaire au sein d'un centre hospitalier : une approche par l'effectivité, <i>Politiques et Management Public</i> , 33(2), 77-95.
25	Ingham M., Havard C. (2017a), CSR as strategic and organizational change at «Groupe La Poste», <i>Journal of Business Ethics</i> , 146(3), 563-589.
26	Ingham M., Havard C. (2017b), L'intégration stratégique des innovations responsables : entre culture et management, in Dupriez P. et Vanderlinden B. (dir), <i>Au cœur de la dimension culturelle du management</i> , L'Harmattan, 307-333.

27	Havard C., Ingham M. (2017c), Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE : le cas du Groupe La Poste, <i>Revue de l'Organisation Responsable</i> , 12(2), 5-24.
28	Bellemare G., L. Briand, Havard C., C. Naschberger (2018), Users/Patients as Industrial Relations Actors: A Structurationist Analysis, <i>Relations industrielles – Industrial Relations</i> , 73(3), 486-516.
29	Havard C., Ingham M. (2018), Mobilisation des processus RH par les managers pour déployer le management responsable – le cas du Groupe La Poste, <i>Revue de Gestion des ressources humaines</i> , 109(3), 3-24.
30	Havard C., Sobczak A. (2018), Syndicats et responsabilité sociétale de l'entreprise : analyse longitudinale des stratégies des Confédérations françaises, <i>Relations industrielles – Industrial Relations</i> , 73(4), 753-783.
31	Barreau J., Havard C., Ngaha-Bah A. (2018), Coordination through knowledge exchange and creation in Global Union Federations and International Trade Union Networks: theoretical issues, <i>EGOS Conference</i> , Tallinn, 5-7 July.
32	Havard C. (2019), Les compétences collectives, les oubliées du dialogue social ? Congrès de l'AGRH, Bordeaux, 13-15 novembre.
33	Barreau J., Havard C., Ngaha-Bah A. (2020), Global union federations and international framework agreements: Knowledge exchange and creation, <i>European Journal of Industrial Relations</i> , Vol. 26(1), 41-57.
34	Richebé N., Favereau O., Livian Y., Bréchet J., Taskin L., Havard C. et Raulet-Croset N. (2020), La théorie de la régulation sociale : Hommage à Jean-Daniel Reynaud, <i>Revue Française de Gestion</i> , 291(6), 105-128.
35	Barreau J., Havard C., Ngaha-Bah A. (2021), Effectivité d'un Accord-Cadre International : influence des positionnements, comportements et interactions des acteurs, <i>Relations Industrielles – Industrial Relations</i> , 76(2), 237-264.
36	Havard C. (2021a), Les pôles d'activités, opportunité pour de nouvelles coopérations entre les acteurs ? Le cas d'un établissement hospitalier, in Grenier C., Oiry E. (dir), <i>Les défis du décroissement : Innovations organisationnelles en santé</i> , ISTE Editions, Londres, 107-124.
37	Havard C. (2021b), Pourquoi et comment analyser les compétences collectives de dialogue social dans les entreprises : éléments de réflexion, dans Géa F. et Stévenot A. (dir.), <i>Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?</i> , Editions Bruylant, 600-617
38	Havard C. (2022a), Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social dans une organisation : cadre d'analyse et étude de cas, <i>@ghr</i> , n°43, 2/2022, 117-142.
39	Havard C. (2022b), Les compétences liées à la pratique du dialogue social : état de la littérature et pistes de recherche, <i>Gérer et Comprendre</i> , 149, 11-24.
40	Havard C. (2022c), Recension de l'ouvrage dirigé par Lise Conté, Une sociologie pour l'action - Itinéraire et héritages de Jean-Daniel Reynaud, <i>Revue Négociations</i> , 2022/2, n°38, Hiver, 169-172.
41	Fronty J. et Havard C. (2022), Pour un dialogue social polyphonique et constructif : propos d'acteurs et propositions de chercheurs, dans Bourguignon R., Stimec A. (coord.), <i>L'analyse organisationnelle du dialogue social – Pratiques et perspectives théoriques</i> , Editions EMS, 21-43.
42	Havard C., Sobczak A. (2023), La contribution des unités syndicales territoriales au développement de la RSE : étude des capacités de trois syndicats français, <i>Revue de l'Organisation Responsable</i> . n°1/2023, 29-48.
43	Barreau J., Havard C. (2023), GUF Led International Trade Union Networks as proponents of "good work" at the international level: which organization for which efficiency? EGOS conference, Cagliari, 6-8th of July.

## **PARTIE 1 : LES COMPOSANTES D'UNE APPROCHE HOLISTIQUE DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS : REGLES, CONTEXTES, PROCESSUS ET ACTEURS**

Notre approche des changements organisationnels s'est construite sur une période d'une vingtaine d'années à travers plusieurs recherches mettant l'accent sur des éléments clés de l'analyse des changements organisationnels : **les règles, l'influence des contextes, la considération des processus et des acteurs du changement**. Chacun de ces éléments fait l'objet d'une **réflexion a posteriori** sur la manière dont nous concevons les concepts sous-jacents à ces recherches.

Nos premières recherches mettent l'accent sur le contenu du changement, et plus précisément sur l'évolution **des règles de gestion du travail**. Elles ont permis de faire le point sur une conception des règles qui a d'abord été économique et qui s'est enrichie avec la Théorie de la Régulation Sociale de J.-D. Reynaud. Un second ensemble de recherches met en lumière les **contextes internes et externes** du changement, notamment l'importance des stratégies organisationnelles qui contribuent aux évolutions dans la gestion du travail et dans le management. Cela nous amène à considérer la dimension contextuelle des changements organisationnels et à préciser sa dimension interprétativiste. Dans une troisième étape de la réflexion, nous avons analysé les changements organisationnels dans leur dimension **processuelle** à la fois de mise en cohérence des règles et d'effectivité du changement. Enfin, dans un quatrième ensemble de recherches, nous avons mis en lumière le rôle de différents **acteurs** (les managers et les usagers-clients) dans le changement et ce, à différents niveaux.

L'ensemble de ces réflexions est ensuite mis en perspective pour proposer une **approche holistique** du changement organisationnel qui s'appuie sur une lecture **contextualiste et processuelle** et qui place l'acteur au cœur du changement.

### **1. Les règles de gestion du travail comme objet du changement organisationnel : d'une approche fonctionnelle à une approche sociale de la notion de règle**

Notre approche du changement organisationnel s'est faite en premier lieu à partir de la transformation des **règles de gestion du travail dans différents contextes organisationnels**. Dans le cadre de notre recherche doctorale [3], nous avons d'abord étudié la manière dont les règles du système productif et structurel et les règles de gestion des ressources humaines de deux établissements postaux évoluaient et pouvaient être sources d'efficacité organisationnelle. Nous avons ainsi pu qualifier la nature des règles et préciser leur fonctionnalité dans l'organisation. Ces règles ont été analysées à travers la perception que les acteurs de l'organisation pouvaient en avoir plus qu'à travers la manière dont ils pouvaient les créer. Nous avons ainsi adopté **une approche « fonctionnelle » des règles**. Dans cet esprit,

nous avons également analysé la manière dont les règles de gestion des ressources humaines dans une salle de marché étaient perçues par les traders et pouvaient les amener à adopter un comportement déviant par rapport aux règles d'organisation de leur activité [17]. Progressivement notre manière d'étudier les règles organisationnelles s'est ouverte à une plus grande considération du rôle des acteurs dans la création et la transformation des règles de gestion du travail. Nous nous sommes ainsi orienté vers **une approche plus « sociale » de la notion de règle** à l'occasion d'une étude menée sur la mise en place de démarches compétences au sein d'entreprises [13].

Les règles étudiées sont des **règles de « gestion du travail »** c'est-à-dire, en cohérence avec les approches de J. Barreau (1999) et G. Bouville (2018), des règles concernant à la fois la **gestion des ressources humaines mais aussi la gestion de l'activité productive de l'organisation ou l'organisation du travail**. Cette notion de gestion du travail couvre en effet un large spectre de règles encadrant l'activité du travail dans les organisations et des personnes fournissant ce travail. Elle permet d'aborder également les interactions entre ces différentes composantes. Le travail renvoie par ailleurs à l'activité et à l'action (individuelle ou collective) qui entre en résonance avec la notion d'acteur, centrale à notre approche du changement organisationnel. Enfin, elle permet d'inscrire nos recherches dans une perspective de gestion des ressources humaines (GRH) qui considère le travail comme l'objet premier de cette discipline, sujet controversé selon plusieurs auteurs (Ughetto, 2021).

### **1.1. L'évolution des règles de gestion du travail au sein de deux établissements postaux**

Notre recherche doctorale a été menée au sein de deux établissements postaux. Il s'agissait d'étudier **en quoi la mise en œuvre de nouvelles règles de GRH dans des organisations du travail et des structures organisationnelles en cours de modification pouvait être source d'efficacité pour ces établissements** [3]. Cette recherche nous a permis de mobiliser **plusieurs approches théoriques** inscrites dans le champ de l'économie des organisations et du travail d'abord mais aussi des théories des organisations et de sociologie dans une moindre mesure. Nous avons ainsi posé plusieurs définitions centrales à notre approche du changement (l'entreprise, l'efficacité, les règles) que nous abordons au fur et à mesure de cette partie selon les besoins de la démonstration. A ce stade, nous mobilisons la notion de règle, leur nature et leur dynamique.

Nous avons mis en lumière, dans un chapitre d'ouvrage [1], **l'évolution des règles d'emploi en vigueur au sein de l'entreprise postale au cours des années 1990**. En effet, sur cette période, l'entreprise postale a fait co-exister deux catégories de travailleurs (des postiers fonctionnaires et des postiers contractuels) chacune étant soumise à un régime spécifique de gestion de l'emploi qui a évolué. Cette gestion duale de l'emploi a été analysée à l'aide de la notion de système d'emploi (Michon, 1998) (et de sous-système d'emploi) et du modèle « noyau-périphérie » d'I. Hirschhorn (1987) qui met en évidence la coexistence de différentes règles de gestion de la main d'œuvre au sein d'une même organisation. Nous avons ainsi montré que le sous-système d'emploi des fonctionnaires avait évolué vers une

individualisation et une professionnalisation de la relation d'emploi quand le sous-système d'emploi des contractuels avait permis de stabiliser la relation d'emploi de ces salariés considérés, depuis de nombreuses années, à la marge du sous-système d'emploi fonctionnaire. L'évolution de ces deux sous-systèmes d'emploi est venue modifier l'articulation entre les deux sous-systèmes. « *D'une relation de dépendance et de complémentarité, on passe à une relation de juxtaposition voire de concurrence* » ([1], p.96). Dans cette publication, nous évoquons brièvement l'articulation des règles de gestion de l'emploi et de celles régissant l'organisation du travail en vigueur dans les deux établissements postaux étudiés. Cette articulation est davantage exploitée dans notre thèse [3].

L'évolution du système d'emploi postal a également été analysée **sous l'angle de la précarité relative des agents contractuels de La Poste par rapport à la situation des agents fonctionnaires** [2]. Cette fois, nous avons considéré à la fois la précarité de l'emploi et des conditions de travail des agents contractuels et proposé une typologie des situations de précarité en fonction de la stabilité de la relation d'emploi. Ainsi, autour d'un « noyau dur », se superposent plusieurs niveaux de périphérie correspondant à des situations de plus en plus précaires pour les agents contractuels. La précarité du travail est liée principalement aux horaires et aux tâches sur lesquels travaillent les contractuels et qui sont « délaissés » par les fonctionnaires. Cette précarité a évolué au cours de la décennie 1990 grâce à la négociation, avec les organisations syndicales, de nouvelles règles pour une partie du personnel contractuel (sur la rémunération, la gestion de carrière et la formation). Ceci a amené à reconsidérer les frontières de la précarité des agents contractuels et à faire évoluer la gestion duale de la main d'œuvre postale entre les fonctionnaires et les contractuels. Cette étude met également en lumière les difficultés auxquelles étaient confrontées les organisations syndicales dans les deux établissements pour défendre de manière concomitante le statut de fonctionnaires et lutter contre la précarité des agents contractuels. Nous n'avons pas étudié cependant la manière dont les nouvelles règles de gestion de l'emploi et du travail des contractuels ont été créées.

Dans notre thèse [3], nous avons mis en perspective **l'évolution des règles de gestion de l'emploi dans deux configurations productives et structurelles différentes**. Partant des nouvelles règles de gestion de l'emploi décidées au niveau de l'entreprise postale et devant être déployées à l'ensemble des établissements postaux, nous avons étudié la manière dont ces règles étaient déclinées, perçues par les acteurs et s'articulaient plus ou moins bien avec les règles de coordination productive et structurelle spécifiques à chaque établissement.

Les règles de gestion de l'emploi ont ainsi été caractérisées selon différentes dimensions (recrutement, classification des emplois, mobilité, formation, contrôle, rémunération, promotion et sanctions négatives) et ont permis d'identifier les deux sous-systèmes d'emploi (fonctionnaires et contractuels) communs aux (deux) établissements postaux. L'évolution de ces deux sous-systèmes d'emploi ainsi que leur logique transformée a été mise en lumière. Le sous-système d'emploi fonctionnaire reposant sur une logique d'objectivité et de relation durable a ainsi introduit une certaine subjectivité à travers la mise en place d'une nouvelle règle d'évaluation des salariés et de rémunération des cadres (part variable) et une professionnalisation avec la mise en place d'une gestion des compétences (dans la gestion des parcours et des évaluations). Le sous-système d'emploi contractuel a également évolué. Il est

passé d'une logique d'ajustement (les personnels contractuels étant recrutés pour adapter les ressources humaines aux contraintes productives et à un manque de flexibilité du sous-système d'emploi fonctionnaire) à une logique d'objectivation (les principales règles de gestion des contractuels ont été formalisées dans une Convention) et de stabilisation d'une partie des contractuels en leur proposant une relation d'emploi plus durable.

De même, les règles de coordination productive et structurelle ont été qualifiées selon différentes dimensions (division productive des activités et des tâches, division fonctionnelle du travail, division hiérarchique du travail, communication des informations et des connaissances, décision organisationnelle) pour chacun des établissements afin d'en dégager une cohérence propre puis ont été comparées (voir *infra* sur l'analyse de la cohérence des règles). Cette analyse des règles de coordination productive a permis de révéler les capacités d'adaptation des salariés (fonctionnaires et contractuels).

Cette recherche sur l'évolution des règles d'emploi dans deux contextes productifs différenciés a permis de construire une **conceptualisation et caractérisation des règles organisationnelles de gestion du travail**. L'accent est porté sur le contenu et la fonctionnalité des règles qui évoluent sans que ne soit étudié dans le détail le processus d'élaboration des règles.

## **1.2. L'influence des règles sur les comportements des traders des salles de marché**

Le jeu des acteurs autour des règles existantes a été davantage mis en lumière dans la recherche menée avec Matthieu Poirot [17] sur les comportements déviants des traders dans une salle de marché. Nous nous sommes demandé ce qui pouvait expliquer ces comportements déviants dans un contexte organisationnel reconnu comme « hyper-régulé », et plus précisément **l'influence des règles de gestion des ressources humaines et du management de proximité dans la génération ou la modération de cette déviance**.

Nous avons défini les comportements de déviance en nous appuyant sur des travaux de nature sociologique (Becker, 1963 ; Girin et Grosjean, 1996 ; Reynaud, 1997) et gestionnaire (Robinson et Bennett, 1995 ; Warren, 2003 ; Honoré, 2006 ; Babeau et Chanlat, 2008). Nous avons ainsi proposé une **grille d'analyse contextualisée de la déviance**. Elle est définie comme un comportement individuel ou collectif non conforme à une règle et qui est dénoncé. La déviance est analysée à la fois par rapport à une situation donnée de l'acteur déviant mais également par rapport à celle du « dénonciateur ». Elle peut être intentionnelle (ou non) et peut avoir des effets négatifs mais aussi positifs. Nous avons identifié des déviations d'adaptation, des déviations « inévitables » pour cause d'injonctions contradictoires, des déviations identitaires et des déviations « innovatrices » si le comportement donne lieu à une nouvelle règle. La « déviance ordinaire » peut ainsi renvoyer au processus de régulation sociale dans les organisations, défini par J.-D. Reynaud (1997) pour traduire la création et la transformation des règles.

Nous avons montré, à travers une étude de cas, que **les comportements déviants des traders des salles de marché peuvent s'expliquer par les règles liées aux situations de travail et par**

**les règles de rémunération et de mobilité s'appliquant aux traders.** L'analyse des conditions de travail a révélé qu'au-delà des précautions de contrôle effectué par les agents du middle et du back office de la salle de marché, la configuration des relations de travail, en termes d'autonomie et de légitimité accordée aux salariés du front-office, autorise des comportements de déviance légitime de ces derniers. Et les règles de rémunération et de mobilité renforcent, chez les traders, le sentiment de légitimité et d'importance de leur rôle. Elles autorisent des possibilités de transgression des règles financières. En effet, les différences importantes de rémunération entre les salariés du back office et du front-office favorables à ces derniers les valorisent et leur donne une légitimité forte. De même, les règles informelles de mobilité du middle-office vers le front-office qui s'appuient sur la cooptation révèlent un rapport de force favorable aux traders du front-office.

Dans ce travail, l'évolution des règles n'est pas au centre de cette recherche mais nous avons montré l'influence des règles de gestion du travail caractérisant à la fois les conditions de travail et la gestion des ressources humaines sur les comportements des acteurs. Les acteurs s'appuient ainsi sur les règles en vigueur pour s'autoriser des comportements déviants par rapport aux règles organisationnelles et financières. Nous avons mis ainsi l'accent sur les contextes d'action, la normativité de la règle mais aussi l'autonomie de l'acteur sur lesquels nous reviendrons.

### **1.3. La mise en place de règles de gestion des compétences**

Dans une recherche menée en collaboration avec C. Krohmer sur la mise en place de démarches compétences dans des entreprises, nous avons étudié **les processus de création et de transformation des règles de gestion des compétences** [13]. Dans ce travail, le rôle joué par les acteurs dans ces processus est davantage mis en lumière grâce à la mobilisation de la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) de J.-D. Reynaud (1997).

Nous avons d'abord justifié de la pertinence de mobiliser la notion de règle pour qualifier les dispositifs (ou investissements de forme) associés aux démarches compétences plutôt que d'outils ou d'instruments de gestion (Oiry, 2006). Les règles se distinguent des outils de gestion de par leur forme (elles peuvent être explicites ou implicites, elles ne sont pas forcément matérielles), de par leur normativité (les outils sont mis à disposition des acteurs et exercent une contrainte technique, les règles représentent une contrainte sociale) et de par leur légitimité (la légitimité des outils de gestion se limite à leur degré d'utilisation, celle des règles est sociale et procédurale). En nous appuyant sur la TRS (voir infra), nous montrons qu'au-delà de la règle elle-même de gestion des compétences, la notion de régulation permet d'analyser les processus d'élaboration, de mise en place et d'évolution des règles associées aux démarches compétences (Reynaud, 2001). « *La notion de régulation permet d'analyser la manière dont les acteurs vont opérationnaliser ou non la démarche compétences à travers leurs activités régulatrices* » ([13], p.7).

Ainsi, nous qualifions les types de règles et de régulation associées aux démarches **compétences** (référentiel de compétences, évaluation des compétences) selon la manière dont elles sont créées par les différents acteurs de l'entreprise (direction des ressources

humaines, managers, collaborateurs « opérationnels » et représentants syndicaux). Plusieurs types de régulation peuvent s'opérer : des processus de régulation conjointe lorsqu'il y a une interaction et une confrontation entre les salariés et la DRH, des régulations de contrôle, lorsque la DRH construit seule la règle et des régulations autonomes, lorsque des règles sont construites par des acteurs de terrain. Le processus d'élaboration d'un référentiel de compétences peut être ainsi associé à une régulation de contrôle, conjointe ou autonome selon les acteurs mobilisés pour leur création. L'évaluation des compétences peut être envisagée comme une articulation entre régulation de contrôle et régulation autonome. Le support d'évaluation peut être le fruit d'une régulation de contrôle mais son utilisation par les acteurs (évaluateur et évalué) peut générer une régulation autonome qui, associée à la règle de contrôle, conduit à une règle conjointe.

Dans cette recherche, nous abordons la dynamique des règles de gestion des compétences en mobilisant la notion de régulation et **en mettant en lumière le rôle joué par les différents acteurs autour de la création et de la transformation des règles**. Nous illustrons la question de l'articulation des régulations en montrant comment les règles élaborées par des acteurs différents peuvent cohabiter ou s'articuler révélant ainsi les jeux des acteurs. Nous soulignons l'importance de la légitimité des règles aux yeux des acteurs (Eustache, 2001), notamment procédurale (Reynaud et Richebé, 2007).

#### **1.4. D'une approche fonctionnelle à une approche sociale des règles : l'importance du jeu des acteurs autour des règles**

Ces premières recherches permettent de souligner l'intérêt d'aborder la question du changement organisationnel à travers la notion de règle. Ce choix est étroitement lié à la manière dont nous avons, dans notre recherche doctorale, défini **l'organisation**. Une revue de la littérature en sciences économiques sur la notion d'entreprise nous a conduit à définir l'organisation comme « *une entité collective, finalisée et durable qui assure la division et la coordination de ses activités par l'intermédiaire de règles* » ([3] p.8). Cette définition, s'inspirant d'une approche conventionnaliste de la firme (Favereau 1989a ; Favereau, 1994 ; Salais, 1994) combinée à d'autres travaux en sciences économiques (Chandler 1962/1989 ; Aoki 1991/1988 ; Aoki, 1994b ; Ménard, 1990) et en théorie des organisations (Barnard 1938 ; Mintzberg 1982 ; March, 1991 ; Desreumaux et Bréchet, 1998), a conduit à nous focaliser sur les règles plutôt que sur les contrats (renvoyant à une approche contractuelle de la firme – Williamson 1994/1985 ; Brousseau, 1993) ou sur les routines (renvoyant à la vision évolutionniste de l'entreprise – Nelson et Winter 1982 ; Penrose 1980/1959) (pour une comparaison de ces supports de la coordination, voir Encadré 1). Les règles sont ainsi apparues comme les dispositifs permettant à l'organisation de fonctionner, de coordonner ses relations avec son environnement et d'atteindre ses objectifs. Elles sont ainsi source d'efficacité organisationnelle.

Dans une perspective dynamique, l'évolution des règles est un témoin des transformations organisationnelles. Ce positionnement est partagé par plusieurs auteurs en sciences de gestion (Romelaer, 1998 ; March et al., 2000 ; Joffre et Loillier, 2012), mais aussi en sciences

économiques (Favereau 1989b ; Favereau 1994) et en sociologie (Crozier et Friedberg, 1977, Bernoux 2004/2010 ; Friedberg, 1997 ; Reynaud, 1997). Ainsi, comme le souligne X. Zhou (1993, p.1136), « *l'étude des règles organisationnelles peut donner un aperçu des mécanismes sous-jacents à la stabilité et aux changements dans les organisations modernes* »<sup>1</sup>.

Nos recherches sur les règles organisationnelles font **émerger progressivement le rôle des acteurs dans la manière de percevoir ces règles, de les créer et de les transformer**. D'une approche fonctionnelle des règles organisationnelles, nous avons progressivement adopté une perspective plus sociale des règles mettant en scène le rôle des acteurs au-delà de leur perception des règles. Nous souhaitons à ce stade expliciter **l'évolution de notre approche des règles** en rappelant la manière dont nous les avons définies dans notre recherche doctorale, puis comment nous l'avons enrichie progressivement en mobilisant la TRS.

#### 1.4.1. D'une première définition à dominante économique et fonctionnelle des règles organisationnelles...

Dans notre thèse, la notion de règle est définie principalement par rapport à sa **fonction**, ce à quoi elle sert dans l'organisation, elle est un support essentiel de la coordination organisationnelle (Leibenstein, 1984). Ainsi, la règle est une « *solution collective à une action finalisée* » ([3] p.280). Elle se définit par rapport à un objectif qu'un collectif ou une organisation se donne lorsqu'il souhaite entreprendre un projet ou mener une action collective. Elle est un guide pour l'action dans une situation donnée, une réponse à une « question comment » (Favereau, 1989b, p.294). Cette réponse est toutefois incomplète (Reynaud B., 1992a), elle est une solution partielle (Favereau, 1995c). Cette incomplétude nécessite une interprétation (Favereau, 1998) de la part des acteurs qui recourent à la règle ou la mobilisation d'une autre règle (de Munck, 1998 ; Reynaud B, 2004, p.18) ou de valeurs (Favereau, 1989b). La règle a une dimension collective parce qu'elle nécessite que plusieurs acteurs s'en réclament ou la mobilisent pour être effective, elle est un dispositif collectif (Favereau, 1989a) partagé par un ensemble d'individus qui se positionnent par rapport à elle (Reynaud B., 1992b ; Gomez, 1996), la règle permet aussi de qualifier le collectif.

La règle constitue à la fois un cadre pour l'action, une « référence », et un « étalon », c'est-à-dire un instrument d'évaluation et de sanction *a posteriori* (Reynaud B., 1992b). Elle propose un cadre interprétatif de la situation-problème pour les acteurs en offrant une manière de qualifier les comportements, les personnes et les objets, de lire les faits et d'interpréter la réalité (Reynaud B., 2004 ; Favereau, 1998 ; March et al., 2000). A ce titre la règle est un repère cognitif (Livet et Thévenot, 1994). Puis, elle énonce, au moins partiellement, les conditions de l'action future et les moyens à mettre en œuvre pour la réaliser. Enfin, elle permet de statuer sur les actions passées, de les justifier (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1994).

La règle est ainsi un guide pour l'action mais aussi un support de la coordination des actions entre les individus, donc des interactions (March et al., 2000). Elle permet de canaliser le

---

<sup>1</sup> "The study of organizational rules can provide insight into the mechanisms underlying the stability and change in modern organizations." (Zhou, 1993, p.1136)

conflit entre individus ou collectifs (Leibenstein, 1987 ; Salais, 1992a). Cependant, elle n'efface pas totalement le conflit dans l'organisation (Caire, 1996), voire même peut engendrer des conflits d'interprétation. La règle et l'action sont deux réalités distinctes (Hayek 1995/1955) mais étroitement liées : la règle est un guide pour l'action et l'action correspondante donne vie à la règle (c'est parce qu'elle est mobilisée que la règle est effective), voire lui donne naissance lorsque la règle émerge de l'action.

Dans notre travail doctoral, nous avons distingué la règle d'autres dispositifs de coordination mobilisés dans les théories économiques de la firme, le contrat, la routine ou la convention (voir Encadré 1). Ceci nous a permis de justifier l'accent porté sur la notion de règle comme dispositif essentiel de coordination au sein des organisations.

### **Encadré 1 : Règles et autres dispositifs de coordination [3]**

Le contrat est le résultat d'un consentement réciproque entre deux agents, clairement identifiés, qui s'engagent l'un envers l'autre à respecter les conditions du contrat (Milgrom et Roberts, 1997/1992). Il est établi antérieurement à l'action ou à l'échange et les conditionne en prévoyant (totalement ou partiellement selon qu'il s'agit d'un contrat complet ou incomplet) les modalités de réalisation du contrat. Règle et contrat se différencient donc sur leur intentionnalité, la règle ne naît pas toujours d'une intention, elle peut émerger de l'action. Par ailleurs, un contrat n'engage que ceux qui l'ont signé alors qu'une règle peut être mobilisée par des agents ne l'ayant pas produit, elle peut avoir un champ de pertinence plus étendu que le contrat.

Nous avons considéré par ailleurs que la routine et la convention étaient des déclinaisons particulières d'une règle qui s'en distinguent par leur caractère plus ou moins spécifique et par le processus qui leur donne naissance.

Pour les conventionnalistes, la convention est le résultat de régularités de comportement qui parviennent à s'imposer au cours des actions et interactions (Dodier, 1993 ; Dupuy et al., 1989). Une fois établie, la convention fait ainsi l'objet d'un certain accord commun, le plus souvent implicite. La conformité à la convention se fait sur la base d'une décision rationnelle de l'individu qui a intérêt à suivre la convention pour coordonner son action (Quéré, 1993). Une convention n'a donc pas un caractère obligatoire légal comme le contrat, mais elle tient sa force normative de l'obligation sociale qu'elle crée (Eymard-Duvernay, 1988) et de la rationalité de l'individu à la respecter. Pour les conventionnalistes, la convention se situe à un méta-niveau par rapport aux contrats et aux règles. Les règles viennent instrumenter la convention, elles sont des traductions concrètes et spécifiques de la convention (Salais, 1989). Nous avons inversé le rapport entre les conventions et les règles en considérant les conventions comme une forme de règles revêtant un caractère implicite et relativement général. Elle émerge de l'action collective et n'est pas le résultat d'un accord *ex ante* par rapport à l'action (elle est faiblement intentionnelle). Elle revêt une dimension relativement générale dans la mesure où elle s'applique à des personnes qui ne sont pas forcément intervenues au moment de son élaboration.

Pour les évolutionnistes, la routine est un modèle d'action ou d'interaction suite à une répétition. « Une routine est une aptitude à exécuter une action répétée dans le cadre d'un contexte qui a été appris par une organisation, cette action répond à une pression sélective »<sup>2</sup> (Cohen et al. 1996, p.683). Elle a nécessairement une dimension collective car elle s'est construite grâce à l'intervention de

---

<sup>2</sup> « A routine is an executable capability for repeated performance in some context that have been learned by an organization in response to selective pressures » (Cohen et al. 1996, p.683).

plusieurs personnes et est adoptée par ces mêmes personnes car jugée efficace pour une situation donnée (Nelson et Winter, 1982). Pour les évolutionnistes, la routine émergeant de l'action collective est fortement dépendante du contexte physique, mais aussi relationnel, qui lui donne naissance et dans lequel elle est mise en œuvre (Cohen et al. 1996). La routine est une combinaison subtile d'actions concrètes et de modèles d'action. Elle est étroitement liée à l'action même si elle s'en distingue parce qu'elle est un modèle de comportement (Winter, 1986 ; Nelson, 1994 ; Pentland et Rueter, 1994). La routine est une résolution pragmatique qui pallie l'incomplétude de la règle, cette dernière en constitue l'arrière-plan et la « réponse théorique, abstraite et générale » (Reynaud B., 2001 ; 2004, p.126).

Dans notre travail doctoral, nous avons envisagé les règles dans leurs diverses fonctionnalités (règles du système d'emploi, règles de division et de coordination du travail) et avons analysé l'évolution des règles au sein de chaque système et leur articulation (voir *infra*). Les règles ont ainsi été considérées comme s'inscrivant **dans un système de règles** (March et al., 2000 ; Reynaud B, 2004).

La **dynamique des règles** a été analysée à travers les processus qui lui donnent naissance et conduisent à son application et à son évolution.

A propos de **l'origine de la règle**, nous avons considéré qu'elle pouvait être le produit d'une décision prise par la hiérarchie de l'entreprise (1), d'une décision négociée entre les représentants de la direction et des salariés (2), ou provenir directement de l'action collective se déroulant aux différents niveaux de l'entreprise (3). Dans les deux premiers cas, la règle a fait l'objet d'un processus formel de décision, elle revêt souvent un caractère explicite. Dans le dernier cas, elle peut découler d'une négociation, mais informelle, entre les agents qui la construisent, elle est une règle émergeant de l'interaction collective. Les règles émanant des acteurs en position hiérarchique (à tous les niveaux de l'entreprise) sont considérées comme des règles hiérarchiques. Elles ont une dimension normative forte (Friedberg, 1997, p.169), dans le sens où elles sont initialement le fruit d'une décision unilatérale et ne laissent pas, au moins dans leur processus de création, la place à une négociation. La seconde catégorie correspond aux règles négociées, entre les acteurs de la direction et les représentants des salariés de l'entreprise mais aussi entre les opérationnels et leurs encadrants à des niveaux décentralisés (Doeringer et Piore, 1985). Cette catégorie n'est pas développée dans notre thèse, seuls certains chercheurs économistes de référence sont mentionnés (Gazier 1992, Caire, 1992). Toutefois, nous rappelons (en faisant référence à J.-D. Reynaud - 1997) que la négociation formelle ou informelle peut se dérouler dans un cadre conflictuel lié à la divergence d'intérêts et à la diversité des objectifs portés par les acteurs au sein de l'entreprise. Par ailleurs, nous explicitons, en faisant référence à F. Hayek (1995), les processus de création des règles « spontanées » ou émergentes qui apparaissent au cours de l'action et qui s'en « détachent » par un processus de reconnaissance collective de la règle ou de montée en généralité de celle-ci. Ces règles émergentes peuvent parfois passer d'un statut informel à un statut formel pour faciliter leur transmission.

Sur la **mise en œuvre de la règle**, nous avons considéré les conditions d'acceptation de la règle et de sa mise en application. Pour qu'une règle soit appliquée, il faut qu'elle ait été préalablement acceptée. Ce consentement d'agir selon la règle résulte d'une combinaison de contrainte et de légitimité. Pour qu'elle soit effectivement appliquée, la règle doit exercer une

certaine contrainte sur les membres de l'organisation (Pentland et Rueter, 1994). Cette contrainte peut prendre différentes formes : (1) être d'ordre technique lorsque le comportement de l'individu est influencé par les caractéristiques techniques de l'action ; (2) être hiérarchique lorsqu'une autorité hiérarchique impose l'adoption de la règle par des mécanismes d'incitations et de sanctions ; (3) être sociale si la règle est considérée, aux yeux des membres de l'organisation, comme la référence à suivre (règle-étalon) par le collectif.

Mais la règle tire aussi sa force obligatoire de sa légitimité (Favereau, 1989b). La légitimité de la règle s'acquiert de diverses manières. Tout d'abord, une règle est légitime parce qu'un individu constate que les autres membres de l'organisation l'acceptent en tant que règle (Giordano, 1991). La légitimité de la règle peut aussi provenir de la manière dont elle a été créée. Une règle émergeant de l'action collective ou résultant d'une négociation formelle ou informelle est légitime aux yeux des acteurs, parce qu'ils ont participé directement ou indirectement (par représentation) à la création de l'énoncé de la règle.

La mise en œuvre de la règle fait l'objet de processus d'interprétation et de création de routines d'application qui rendent la règle opérationnelle. Parce que la règle est incomplète, elle fait l'objet d'interprétations selon qu'elles sont plus ou moins « prêtes à l'emploi » (Reynaud B., 1997, p.238). L'interprétation peut consister simplement en une vérification de la conformité des conditions énoncées dans la règle aux caractéristiques de la situation réelle. Par contre, l'interprétation sur les moyens à mettre en œuvre pour réaliser l'action est une opération complexe qui est dépendante des autres règles organisationnelles et des valeurs et connaissances véhiculées au sein de l'entreprise. L'interprétation de la règle peut correspondre également à un processus d'élaboration des procédures de mise en application de la règle. La mise en œuvre de la règle nécessite aussi la création de routines d'application (Reynaud B., 2004), particulièrement lorsque les degrés d'incomplétude et d'interprétation de la règle sont élevés. La présence de ces routines d'application traduit une autonomie plus ou moins étendue des opérateurs. Ces routines d'application peuvent faire évoluer la règle si elles conduisent à des comportements déviants par rapport à la règle.

Ceci nous amène à considérer la dynamique des règles. Celles-ci contribuent à une certaine stabilité des comportements et de l'organisation (Doeringer et Piore, 1985), une inertie selon H. Leibenstein (1987), mais aussi à l'évolution de l'organisation. Dans notre travail doctoral, l'évolution des règles est abordée principalement selon le point de vue des économistes évolutionnistes et conventionnalistes, à travers la notion d'apprentissage. Pour les premiers, l'évolution des « routines organisationnelles » est réalisée par des mécanismes d'innovation et de sélection qui se concrétisent dans des processus d'apprentissage (Nelson et Winter, 1982 ; Le Bas, 1993 ; Cavestro, 1998). Les évolutionnistes conçoivent alors qu'il peut exister deux types de routines organisationnelles : des routines d'exécution qui prévoient les modalités concrètes de l'action (ce que nous avons appelé les routines d'application) et les « méta-routines » chargées de faire évoluer les routines organisationnelles (Dosi et Metcalfe, 1991). Pour les conventionnalistes, la règle est en elle-même un outil qui cristallise l'apprentissage (Favereau, 1995 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1994 ; Favereau, 1998), elle résulte d'apprentissages antérieurs et ouvre la possibilité d'apprentissages futurs (de Munck, 1998). L'évolution des règles par apprentissage organisationnel peut se réaliser de deux manières différentes : 1) par un processus d'apprentissage reproducteur, dans ce cas les

règles ne sont modifiées qu'à la marge ou seules les routines d'application évoluent ; 2) ou par un processus d'apprentissage transformateur, dans ce cas, les principes des règles sont modifiés et de nouvelles routines d'application doivent être créées (Guilhon et Trépo, 1999).

Notre conception des règles dans le cadre du travail doctoral met donc l'accent sur leur fonctionnalité, ressources de la coordination organisationnelle, et sur leur dimension cognitive (largement inspirée des théories évolutionnistes et conventionnalistes). La perspective dynamique est abordée dans une moindre mesure. Or, la dimension cognitive n'est pas forcément suffisante pour aborder la réalité de la coordination (Reynaud B., 2004 ; Postel, 2003). Nous souhaitons donc enrichir notre conception de la règle et surtout de la dynamique des règles en recourant davantage à la TRS.

#### 1.4.2. ... à une conception enrichie des règles et de la régulation

Dans notre travail doctoral, nous avons mobilisé ponctuellement les travaux de J.-D. Reynaud (1997) pour définir et caractériser la règle. Nous avons mobilisé la TRS pour caractériser les règles et identifier différentes sources de régulation (autonomes, de contrôle et conjointe) possibles dans la mise en œuvre de gestion des compétences [13]. Nous souhaitons ici approfondir **l'apport de la TRS pour analyser les processus de création, de transformation et de disparition des règles**. Nous rappelons dans l'Encadré 2 les éléments clés de la TRS dans son approche des règles et de la régulation avant de montrer comment elle permet d'enrichir notre analyse des règles. Ceci nous permet ainsi de reconsidérer à la lumière de la TRS notre analyse des comportements déviants menée avec M. Poirot en 2010 [34].

##### **Encadré 2 : Les éléments clés de la Théorie de la régulation sociale sur l'action collective**

La TRS trouve ses fondements dans l'étude des relations professionnelles (Adam et al., 1972), mais J.-D. Reynaud s'est intéressé assez tôt à l'analyse de l'action collective au sein des organisations (Reynaud, 2007, p.247 ; Maggi, 2003 ; Richebé et al., 2020), c'est à cette approche que nous ferons référence dans cette partie. Conceptualisée une première fois en 1979 (Reynaud, 1979a) puis progressivement au cours des années 1980 pour aboutir à une première édition de son ouvrage en 1988, « *Les règles du jeu – L'action et la régulation sociale* », la TRS a fait l'objet de nombreuses applications, d'abord en sociologie du travail et des relations professionnelles et, plus récemment, dans le domaine des sciences de gestion, montrant ainsi son potentiel d'ouverture interdisciplinaire (Hatchuel, 2003 ; Bréchet, 2008).

L'objectif de cette théorie est d'analyser les processus de production, d'interprétation et de modification des règles. Les trois principales notions associées à la théorie de la régulation sociale sont l'acteur et l'action collective, la règle et la régulation.

La TRS est d'abord **une théorie de l'action** (Reynaud 2003e, p.400), plus particulièrement de l'action collective. Cette action collective est engagée par des acteurs (Reynaud, 1997, p.139). Les acteurs de la TRS sont à la fois des acteurs individuels et collectifs. Si les premiers travaux de J.-D. Reynaud (1963) portaient sur les acteurs collectifs des relations professionnelles, il n'exclut cependant pas de considérer aussi l'individu. J.-D. Reynaud adopte une posture d'individualisme méthodologique revendiquée (Reynaud 1997, p.314 ; Reynaud, 2003e, p.401 ; Richebé, 2022). Cependant, l'objet qui l'intéresse fondamentalement est l'action sociale ou collective qui met en jeu des acteurs individuels et collectifs et qui se déroule dans un contexte donné (Reynaud, 2003d, p.322). Cette action est coordonnée notamment par des règles.

Les **acteurs** agissent de manière rationnelle mais cette rationalité n'est pas fondée uniquement sur les intérêts et les ressources dont ils disposent comme dans le cadre de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), elle est orientée par un projet. Les actions sont le fruit d'une décision qui cherche à répondre à un problème dans un contexte donné (Reynaud, 2012, p.630). L'acteur est considéré comme autonome au sein de ce périmètre, c'est-à-dire capable de créer des règles (Reynaud, 1997, p.308) et de les adopter ou non. Il se définit par rapport aux règles et à la régulation qu'il produit. Les règles « *constituent son identité. Elles fixent aussi ses frontières. Elles déterminent qui appartient, mais aussi qui est exclu. Leur champ de validité est dépendant des frontières de l'acteur et de son environnement et les détermine* » (Reynaud, 1997, p.80).

J.-D. Reynaud définit **la règle** comme « *une sorte d'outillage institutionnel et de capital cognitif dont disposeraient les acteurs, outillage et capital dont la valeur repose pour l'essentiel sur le fait qu'elles sont acceptées par les acteurs de part et d'autre comme devant régler leurs actions* » (Reynaud 2007, p. 379).

La règle a pour J.-D. Reynaud une dimension cognitive : « *elle fournit un cadre cognitif à la perception et au jugement, et donc à la décision* » (Reynaud, 1997, p.62). La règle donne un sens à l'action collective et aux relations. Ce sens peut être communiqué aux acteurs du collectif et en dehors du collectif (Reynaud, 1997, p.316). Cette dimension cognitive des règles est importante pour J.-D. Reynaud, dans la troisième édition des Règles du jeu, il fait notamment plusieurs références aux travaux d'O. Favereau définissant les règles comme des dispositifs cognitifs collectifs (Reynaud, 1997, p.68). Mais, pour J.-D. Reynaud, la dimension cognitive ne suffit pas, la règle a aussi une dimension stratégique en permettant de régler les « rapports de coopération conflictuelle » entre les acteurs (Reynaud 1997, p.180).

Les règles se définissent aussi par leur caractère contraignant; « *elles commandent le respect, elles imposent une obligation, même si cette obligation est contestée et mouvante dans sa définition* » (Reynaud, 1990c, p.327). La règle tire sa force obligatoire des sanctions existantes plus ou moins explicites ou institutionnalisées mais aussi du fait que le respect de la règle permet aux acteurs de maintenir leur appartenance à une action collective (à une communauté) et leur maintien dans le projet collectif (Reynaud, 1990c, p.328 ; Reynaud, 2003e, p.403). Les règles exercent ainsi une « normativité ordinaire » qui s'impose aux acteurs et à leurs relations (Reynaud, 2003a, p.106). Cette normativité est qualifiée d'ordinaire car c'est « *celle qui permet [aux acteurs], au quotidien, de se coordonner et d'agir ensemble* » (Reynaud et Richebé, 2007, p.17). Cette normativité est « endogène » dans le sens où les acteurs créent et imposent leurs règles (Reynaud, 2003c, p.241). Cette normativité n'évite pas cependant les déviances à la règle.

Malgré leur caractère normatif, les règles nécessitent une certaine forme de consentement (Reynaud, 1997, p.296) pour être acceptées et considérées comme légitimes (Reynaud, 2012, p.933) et ainsi être mises en œuvre (Reynaud, 2007). La légitimité des règles est liée à l'exercice d'un pouvoir (Reynaud, 1997, p.40). Elle peut aussi provenir de son efficacité par rapport à un projet qu'elle permet de réaliser (Reynaud, 1997, p.44). La règle permet d'organiser l'action, de la guider et de l'évaluer (Reynaud, 1997, p.XVI). Parce qu'elle est liée à l'action et à une situation interactionnelle particulière, la règle ne peut être légitime que localement et temporairement (Reynaud, 2012, p.631) et sa légitimité peut s'acquérir et se perdre selon l'évolution de l'action (Reynaud, 1997, p.303). « *Ces différentes sources de légitimité peuvent se combiner ou se concurrencer* » (Reynaud, 1997, p.40).

Enfin, les règles peuvent être à la fois formelles (c'est-à-dire explicite ou écrite) et informelles (non-explicite ou tacite). J.-D. Reynaud (1997, p.111) cherche justement à dépasser cette distinction traditionnelle pour focaliser l'analyse sur les acteurs qui créent, mobilisent et modifient les règles.

Au-delà d'une conceptualisation de la règle, l'apport majeur de la TRS tient à l'analyse de la dynamique des règles, **la régulation** (Reynaud, 1997, p.19). Celle-ci est abordée à la fois à propos de l'origine des règles et permet de révéler différentes formes de régulation et leur articulation. Le processus de régulation dépend des relations de pouvoir entre les acteurs (Reynaud, 2003e, p.404 ; Reynaud 2012) qui peuvent être plus ou moins conflictuelles (Reynaud, 1997, p.19). J.-D. Reynaud (1988) identifie ainsi trois formes de régulation.

La **régulation autonome** est le processus par lequel un groupe social prend l'initiative de se créer pour lui-même un ensemble de règles qui correspondent à une logique d'action dans un système donné d'actions et de relations. La qualification autonome a été retenue par J.-D. Reynaud pour montrer la capacité des acteurs à affirmer leur autonomie à l'égard des autres acteurs qui tentent de leur imposer des règles (Reynaud, 2007). La **régulation de contrôle** émane de l'extérieur du groupe et cherche à orienter et prescrire des comportements, à contrôler des zones d'autonomie dont disposent les acteurs dans l'organisation (Reynaud, 1988a). Les acteurs exerçant une régulation de contrôle dans les organisations sont bien sûr les représentants de la direction d'entreprise ou de la ligne managériale, mais ils peuvent également être des groupes fonctionnels qui, par leur expertise, leur maîtrise des relations ou le pouvoir qui leur est alloué, ont la capacité d'imposer des règles à d'autres acteurs, voire même des acteurs externes à l'organisation (des clients – Borzeix, 2003, des associations professionnelles).

J.-D. Reynaud (2003a, p.105) revendique ainsi la « pluralité des sources de régulation » mais également la nécessité d'analyser l'articulation entre ces formes de régulation (Reynaud, 2007, p.246). Il distingue deux situations qui peuvent se rencontrer communément dans une même organisation (Reynaud et Reynaud, 1994). La rencontre entre les deux formes de régulation peut se concrétiser par l'ouverture d'un processus de négociation qui débouche sur un accord tenant compte des préoccupations et intérêts de chacun et établissant des règles communes acceptées par les acteurs (Reynaud, 2003a, p.109). Ce processus est défini comme une « **régulation conjointe** ». Il peut être formel et correspond donc à la négociation collective (ce que J.-D. Reynaud – 1997, p.235 – désigne par « négociations en forme »). A côté de cette régulation conjointe explicite, peut être envisagée une régulation conjointe implicite (Reynaud et Reynaud, 1994) qui met en scène deux acteurs porteurs de logiques ou de légitimités différentes parvenant à un consensus sur la manière d'agir collectivement.

Mais parfois les régulations autonomes et de contrôle peuvent co-exister sans déboucher sur une régulation conjointe (Reynaud, 2003a, p.110). Ces deux types de régulation ne forment, dans ce cas, pas nécessairement une cohérence ou elle est imparfaite selon J.D. Reynaud. Les régulations peuvent aussi entrer en concurrence (Reynaud, 2003c, p.249). Celle-ci peut déboucher sur un affaiblissement mutuel ou une régulation peut finir par prendre l'ascendant et venir transformer la manière dont l'un des groupes organise ses actions et relations. Cette concurrence peut aussi déboucher sur une forme de régulation conjointe, compromis qui n'est souvent que provisoire (Reynaud, 1997, p.264).

Pour J.-D. Reynaud, la création et la transformation des règles sont **des processus d'apprentissage collectif**. « *Apprentissage parce qu'elle est l'invention de nouveaux modes de coopération que légitime un nouveau produit. Collectif parce que, quelle que soit l'importance des contributions individuelles, il s'agit bien d'inventer une règle partagée. Ce qui n'implique ni la douceur de la continuité, ni l'absence de conflits* » (Reynaud, 1991, p.23). Cet apprentissage peut s'opérer grâce à un processus d'essais et d'erreurs (Reynaud, 1997, p.94), par « acquisition progressive » mais il peut aussi prendre « *la forme d'une crise, d'une rupture et de la création d'un nouvel équilibre* » (Reynaud, 1997, p.100).

Recourir à la TRS nous permet de mettre en lumière une **conception enrichie de la règle et de la dynamique de la règle**.

En premier lieu, le recours à la TRS permet de confirmer certaines caractéristiques de la règle que nous avons proposées dans notre travail doctoral. La règle est bien une référence cognitive à laquelle se réfèrent les acteurs pour agir et interagir. Elle a donc une dimension cognitive et des fonctionnalités mises en évidence à la fois dans notre approche économique et dans la TRS. Elle se définit par rapport à un collectif et par rapport à une finalité ou un « projet » (dans le langage reynaldien). Par nature incomplète, elle nécessite la mise en place de nouvelles règles qui viennent la compléter (les routines d'application dans notre approche économique) et justifie la dynamique de la règle (dans l'approche de J.-D. Reynaud et notre approche). La règle a une dimension contraignante à la fois exogène (les sanctions, les incitations, l'autorité) et endogène (technique et sociale). La règle s'inscrit dans un système de règles définissant ainsi plusieurs ensembles ou régulations locales.

Sur deux points au moins, cependant, **la TRS se distingue de notre approche économique et fonctionnelle de la règle et vient la compléter.**

- 1) Ainsi, nous avons souligné une distinction entre la règle et l'action en nous référant aux travaux de F. Hayek notamment. Pour J.-D. Reynaud, la règle et l'action sont étroitement imbriquées : l'action (collective) justifie l'émergence de la règle car elle permet de répondre à un projet ; la règle contribue à définir l'action collective qui s'en réclame ; l'activité de régulation est en elle-même une action. Cette interdépendance entre l'action et la règle (ou la régulation) conduit à porter un regard particulier et soutenu sur les pratiques (l'action) et la manière dont les acteurs peuvent objectiver leurs pratiques en prenant conscience des règles qu'ils mobilisent dans l'action. Dans les recherches mentionnées ci-dessus sur les règles, nous nous sommes limitée à solliciter les acteurs sur leurs perceptions des règles et nous ne les avons pas interrogés réellement sur leurs pratiques des règles (leurs actions) (comme l'a fait par exemple B. Reynaud - 2001, 2004).
- 2) Dans la TRS, l'analyse de la légitimité des règles est davantage développée que dans notre approche économique. Nous nous contentons d'aborder la légitimité de la règle par rapport à son efficacité ou sa légitimité sociale (règle reconnue comme légitime par un collectif). La TRS souligne la pluralité des sources de légitimités de la règle, ce qui lui permet de considérer la pluralité des acteurs portant un regard sur cette légitimité et d'envisager des affrontements pour faire valoir cette légitimité. Cette pluralité nous semble nécessaire pour considérer la manière dont plusieurs acteurs peuvent s'affronter pour faire valoir la légitimité du maintien d'une règle ou de l'instauration d'une nouvelle règle. De même, une règle peut être considérée comme légitime dans un espace donné et illégitime sur un autre.

L'apport de la TRS à la compréhension de l'évolution des règles est majeur par rapport à notre approche économique. Nous partageons toutefois l'idée que la dynamique des règles doit être abordée sous l'angle de l'apprentissage collectif. Ce point commun est lié notamment à la dimension cognitive et collective de la règle. Cependant, la TRS offre un outillage conceptuel pour analyser la création et la transformation des règles qui a été démontré par de très nombreuses recherches en sociologie (de Terssac et al., 2003 ; de Terssac 2013) mais aussi en sciences de gestion (Joffre et Loillier, 2012 ; Devigne et al. 2014 ; Khalil et Duzert, 2014 ;

Joffre et Tissioui, 2019) et que nous n'avons peu considéré dans nos recherches sur l'évolution des règles [13].

Par la conceptualisation des différentes formes de régulation sociale (autonome, de contrôle et conjointe) mais aussi de leur articulation, la TRS offre un cadre permettant d'analyser les dynamiques de création et de modification des règles dans les organisations (Richebé et al. 2020, p.108). Par rapport aux recherches menées sur l'évolution des règles de gestion du travail, **la TRS permet de mettre en lumière la manière et le pourquoi les acteurs créent des règles, l'existence de plusieurs régulations à des niveaux différents, l'articulation ou la confrontation de ces régulations**, pour l'essentiel. Elle met en avant le rôle des acteurs (individuels mais surtout collectifs) dans ces régulations et leurs rapports de pouvoir. En comparaison, J. March, M. Schulz et X. Zhou (2000) analysent l'évolution des règles formelles au sein d'organisations sans accorder une place suffisante aux acteurs.

Les **acteurs** sont en effet au centre de la TRS et sont à l'origine de la création des règles mais aussi de leur maintien ou de leur évolution (Reynaud, 1997, p.61). Par leur initiative, leur « engagement » (Jobert, 2021), les acteurs vont contribuer individuellement ou collectivement à la création des règles. « *La norme (ainsi) créée tire sa force de l'action collective elle-même ou plutôt est inséparable d'un engagement dans l'action collective* » (Reynaud, 2012, p. 630). L'engagement est également nécessaire à la mise en œuvre ou à l'effectivité des règles. Les règles effectives « *sont bien des règles parce qu'elles consomment de l'obligation et de l'engagement* » (Reynaud, 1997, p.293). De même, pour dénoncer une situation d'injustice ou faire valoir des droits, les acteurs doivent s'engager pour faire évoluer une règle. « *Les règles ne sont maintenues et ne se développent que par l'engagement des acteurs. Elles ont donc la fragilité de ces engagements eux-mêmes* » (Reynaud, 2003b, p. 190). Nous verrons plus loin que nos recherches ont progressivement considéré le rôle des acteurs dans les changements des règles.

Enfin la TRS envisage la dynamique des règles dans le cadre de **relations de pouvoir** (Richebé 2022, p.380), ce que nous n'avons pas considéré dans notre thèse. Partant de la définition du pouvoir de Dahl (1957) puis de celle adoptée par Crozier et Friedberg (1977) qui considèrent toutes deux le pouvoir comme une relation d'échange, J.-D. Reynaud ajoute que la relation de pouvoir part de règles et produit des règles. « *Un rapport de pouvoir est aussi un rapport de régulation. La négociation qu'il constitue part de règles et aboutit à des règles. Elle ne répartit pas seulement des avantages, elle détermine les termes d'un échange et les règles d'un jeu* » (Reynaud 2003e, p.405). Cette approche des relations de pouvoir permet d'analyser les changements organisationnels dans une perspective plus riche et moins « consensuelle » correspondant à notre conception de l'organisation dans laquelle les objectifs des membres sont différents et pas nécessairement convergents. Nous proposons donc d'enrichir nos futures recherches en accordant une place plus significative aux relations de pouvoir.

Dans l'Encadré 3, nous proposons de réinterpréter notre travail de recherche mené avec M. Poirot sur les comportements déviants dans les salles de marché en mobilisant davantage la TRS.

**Encadré 3 : Une réinterprétation du comportement déviant des traders à partir des éléments clés de la TRS [34]**

La mobilisation des concepts associés à la TRS permet en effet de prolonger l'analyse des comportements déviants des traders dans les salles de marché. Tout d'abord la TRS permet en effet d'envisager les comportements déviants dans leur rapport à la règle, il est donc important d'identifier par rapport à quelle règle est estimé un comportement déviant. La TRS permet d'apprécier également le pouvoir normatif de la règle ; dans quelle mesure la règle est-elle contraignante pour l'acteur, dispose-t-il d'une autonomie par rapport à celle-ci ? La TRS focalise aussi l'attention sur le contexte de l'action et sur l'acteur qui émet les règles et qui peut dénoncer la déviance par rapport à ces règles. Un comportement déviant peut être considéré comme tel dans une situation donnée mais conforme dans une autre, la qualification de comportement déviant dépend alors fortement du contexte de l'action et de la position de celui qui désigne la déviance. Il est en effet important d'identifier quels acteurs émettent les règles susceptibles d'être transgressées. Enfin, la TRS permet d'envisager la coexistence de différentes formes de régulation.

Ainsi, nous pouvons montrer à l'aide de ce cadre conceptuel comment les salariés du *front office* soumis pourtant à une forte régulation de contrôle provenant des salariés du *back office* sont conscients d'adopter certains comportements déviants. Ils persistent dans ces pratiques déviantes, malgré les autorités de contrôle externe et les dispositifs de contrôle mis en place par le *back-office* et le *middle-office*. Dès lors que cette pratique devient collective se crée ainsi une régulation autonome « déviante » par rapport aux diverses régulations de contrôle émises par différents acteurs de l'organisation. Cette régulation autonome déviante est légitimée de manière informelle par le management et la direction de la banque qui reconnaît la valeur ajoutée financière générée par ces comportements déviants. La légitimation de cette régulation autonome est renforcée par les règles de rémunération et de mobilité en vigueur dans l'organisation bancaire. Les règles de rémunération (règles de contrôle émises par la direction) applicables aux traders (liées notamment aux bonus) sont en effet nettement plus favorables pour les salariés du *front-office* que pour ceux du *back-office* et du *middle-office*. Ce phénomène est renforcé par des règles informelles de mobilité entre les services (régulation de contrôle émise par la direction et plébiscitée par les traders). Les contrôleurs de risque du *middle-office* souhaitant intégrer le *front-office* doivent être cooptés par les traders du *front-office*, ceux-ci n'ont donc pas intérêt à être en opposition avec les traders du *front-office*.

Cet exemple permet ainsi de questionner le pouvoir normatif des règles de contrôle en vigueur dans un environnement organisationnel très réglementé, les efforts pour réduire les comportements déviants par rapport aux règles de déontologie professionnelle se trouvent relativisés par un rapport de force favorable à une catégorie d'acteurs susceptibles de dévier. Cette situation illustre également comment différentes formes de régulation peuvent être en concurrence (la régulation de contrôle opérée par le *back office*, la régulation autonome des traders du *front office* et la régulation de contrôle des RH) et conduire à des comportements déviants. Plus globalement, la mobilisation de la TRS permet de mener une analyse fine à la fois des acteurs en présence, de leur légitimité et de leur capacité de régulation.

## 2. Les contextes du changement organisationnel : l'influence des stratégies organisationnelles conduisant à une vision interprétativiste et politique des contextes du changement

Au cours des deux décennies 2000 et 2010, nous avons mené des travaux sur des changements organisationnels affectant la gestion du travail dans des contextes divers, mais essentiellement dans les services. Ces travaux ont mis en évidence les évolutions dans la gestion du travail mais aussi **les contextes externes et internes** dans lesquels ils se produisaient et ont éclairé l'influence des stratégies organisationnelles. A travers ces **stratégies**, nous abordons ainsi la question des raisons du changement. Après avoir rappelé les trois principaux travaux éclairant cette question ([5] ; [6] ; [14] ; [25] ; [26]), nous terminons cette section sur la manière dont nous considérons l'influence des contextes internes et externes dans les changements organisationnels. Nous mettons ainsi en lumière une approche politique et interprétativiste des contextes du changement.

### 2.1. Les transformations des régimes d'emploi et de rémunération dans les entreprises de messagerie

Au début des années 2000, nous avons participé à un contrat de recherche commandité par le Ministère de la Recherche et de la Technologie dans le cadre du programme Action Concertée Incitative « Travail ». Cette étude visait à analyser la manière dont les acteurs managériaux et syndicaux d'entreprises publiques et privées envisageaient les transformations des formes d'emploi et de rémunération associées aux stratégies d'externalisation et aux tentatives de régulation des politiques publiques. Avec A. Eydoux, nous avons travaillé plus précisément sur le secteur de la messagerie caractérisé par une forte croissance au cours des années 1990 et début 2000 et une diversité d'acteurs (privés et publics) soumis à des réglementations différenciées (concurrentielle et relative au service public postal).

Nous mettons ainsi en évidence les **transformations des régimes d'emploi et de rémunération** de sept établissements opérant dans le secteur de la messagerie au début des années 2000 [5]. Les établissements étudiés appartiennent d'une part au groupe public postal et à des entreprises privées de messagerie. Quatre établissements appartiennent à des branches spécifiques du Groupe La Poste (un centre de tri du colis, un centre de distribution du colis, un établissement d'une filière de La Poste spécialisée dans le colis entreprise vers entreprise et un établissement d'une filiale de La Poste spécialisée dans le colis express). Les entreprises privées de messagerie présentaient des profils différents en matière de prestations, de taille du marché (national, international), de structure du capital. Ainsi, l'étude a porté sur un établissement d'un intégrateur d'envergure internationale, un établissement prestataire monocolis d'envergure nationale et un établissement prestataire fret d'envergure également nationale.

Les établissements se caractérisent par des configurations productives sensiblement différentes en termes de taille mais surtout de politiques organisationnelles et de politiques

d'emploi et de rémunération. Considérant le **contexte externe**, nous montrons que les politiques générales de ces établissements sont influencées par les changements des modèles productifs propres au secteur de la messagerie, par les transformations des technologies de l'information et de la communication au tournant des années 1990-2000, par le contexte macro-économique et par les politiques publiques françaises et européennes en matière de concurrence dans le secteur. Au cours des années 1990, la concurrence a pris des formes variées selon les segments du marché: si les opérateurs de monocolis rapide se sont particulièrement affrontés sur les prix contribuant à réduire les prix des prestations concernées, les opérateurs de l'express, quant à eux, se sont davantage concurrencés sur la qualité en intégrant continuellement des services supplémentaires à la prestation d'acheminement-distribution, et en s'étendant à de nouveaux territoires géographiques. Le renouvellement des formes de la concurrence est allé de pair avec une différenciation des prestations offertes par les entreprises. Des rapprochements entre opérateurs du secteur se sont opérés par croissance interne ou par implantation nationale pour les opérateurs les plus importants (les intégrateurs) ce qui a permis aux plus importants opérateurs de diversifier leur offre. La concentration et la recomposition du marché a créé de l'incertitude pour les plus petites entreprises opérant sur ce marché des messageries.

**Les stratégies productives ont eu en même temps un impact sur les régimes d'emploi et de rémunération** en vigueur dans les établissements étudiés.

Nous avons montré que les pratiques d'emploi dépendaient autant, sinon davantage, du segment de marché sur lequel opérait l'établissement que de l'appartenance de ce dernier au secteur public ou privé. Les établissements postaux en charge du colis aux particuliers (à l'époque peu concurrencés) ont gardé un noyau dur de fonctionnaires et restent proches d'un service public traditionnel avec un quasi-monopole postal de fait. Les établissements de messagerie rapide entreprise vers entreprise, qui se concurrençaient sur les prix, recherchaient à la fois la flexibilité et la baisse des coûts en recourant massivement aux emplois atypiques et à la sous-traitance. Les autres établissements (messagerie express et fret entreprise vers entreprise), davantage engagés dans une stratégie de qualité, ont modéré leur recours à l'intérim et tenté de maîtriser (voire de contrôler) l'activité de leurs sous-traitants.

Sur les pratiques de rémunérations, les différences entre les établissements privés et publics étaient marquées. Dans les établissements privés, les pratiques de rémunération dépendaient largement du type de concurrence sur le marché, lui-même lié à la nature des prestations. Ainsi, les pratiques de rémunération de l'établissement spécialisé dans le colis rapide étaient dominées par la recherche de baisse des coûts, tandis que celles de l'établissement positionné sur le colis express international et de l'établissement de fret étaient guidées par une recherche de qualité se traduisant par une valorisation de la performance individuelle. Dans les établissements postaux, les rémunérations (y compris les éléments d'individualisation) étaient surtout liées au statut et aux pratiques d'emploi. Les établissements engagés dans une logique de baisse des coûts atteignaient leur objectif en développant des formes d'emploi jugées moins coûteuses (emploi contractuel plutôt que fonctionnaire, intérim et sous-traitance) sans pratiquer de politique salariale restrictive.

Les transformations des pratiques d'emploi et de rémunération ont ainsi révélé ainsi un déplacement des risques de l'activité de l'employeur vers les salariés. Nous avons noté également que ces transformations révélaient des mobilisations différenciées des acteurs syndicaux pour la défense de la qualité de l'emploi et du service (public notamment).

Dans cette recherche, nous avons ainsi mis en évidence **l'influence significative des stratégies organisationnelles sur les modes d'emploi et de rémunération**. Ces stratégies organisationnelles ont été appréhendées à travers la littérature économique et professionnelle portant sur le secteur mais surtout à travers les perceptions qu'en avaient les acteurs. En interrogeant à la fois des représentants de la direction et des salariés ainsi que des acteurs du secteur<sup>3</sup>, nous avons ainsi pu mettre en perspective la nature des stratégies organisationnelles replacées dans leur contexte sectoriel et leur influence sur les choix en matière d'emploi et de rémunération.

## **2.2. Les transformations du travail et de la gestion des ressources humaines liées aux stratégies organisationnelles « orientées » client**

A partir de 2004, nous avons travaillé avec A. Sobczak, C. Naschberger et B. Rorive sur **l'influence que pouvait exercer le « client » sur le travail, l'emploi et les relations sociales**. Dans le cadre d'une étude européenne pilotée par l'Université Européenne du Travail et financée par l'Union Européenne, nous avons organisé une série de séminaires avec des professionnels de divers secteurs (hospitalier, industrie, services aux entreprises, conseil aux entreprises)<sup>4</sup> et réalisé une revue de littérature sur la manière dont les clients (envisagés sous différentes figures) faisaient évoluer les conditions de travail et d'emploi dans les organisations. Cette recherche a fait l'objet d'un rapport [6] et de plusieurs publications mentionnées dans ce document en fonction des éclairages qu'ils apportent (ici sur le contexte et plus bas sur les acteurs du changement). Nous souhaitons mettre en évidence à ce stade

---

<sup>3</sup> Sur chacun des établissements, nous avons interrogé deux représentants de la direction (un directeur d'établissement et/ou un responsable commercial, et/ou un responsable des ressources humaines) et deux représentants des salariés (délégués syndicaux auprès des deux principales organisations syndicales représentées dans l'établissement, ou délégué du personnel). Les entretiens dans les établissements ont été complétés par des entretiens menés au sein d'une direction régionale de La Poste auprès de responsables des ressources humaines et de responsables commerciaux. Par ailleurs, des responsables départementaux des principales organisations syndicales ont été rencontrés aussi bien dans le secteur postal que dans le secteur des transports ; dans le secteur des transports, un responsable d'une organisation patronale a également été rencontré.

<sup>4</sup> Ces séminaires ont été organisés entre février 2003 et septembre 2004 au sein de notre unité de recherche (Audencia). Ce cycle de séminaires était fondé sur un principe de participation élargie et de témoignages d'acteurs. Les participants à ces séminaires appartenaient à plusieurs communautés professionnelles : des représentants des directions d'entreprise (direction générale, direction des ressources humaines) ; des représentants des salariés (représentants élus) ; et des chercheurs. Ce cycle de séminaires s'est achevé par un séminaire de conclusion visant à faire la synthèse des différentes réflexions menées et notamment à enrichir les deux questions essentielles de notre réflexion : 1) comment se concrétise la logique client dans les organisations ? 2) En quoi cette logique client modifie-t-elle les relations de travail et le dialogue social ? Ces réflexions se sont également appuyées sur deux ateliers qui ont eu lieu lors de la première Université Européenne d'été du Travail (août 2004) et qui traitaient directement de la thématique.

de notre réflexion la manière dont des stratégies « orientées client » peuvent transformer la gestion du travail, c'est-à-dire les conditions d'exercice du travail des salariés et les choix en matière de gestion des ressources humaines.

### 2.2.1. Des stratégies « orientées client » diversifiées...

Dans notre revue de littérature [6], nous avons d'abord mis en lumière la diversité des **stratégies « orientées » clients puis les conséquences de ces celles-ci sur les choix de structure organisationnelle et d'outils de gestion.**

Les stratégies orientées client dans lesquelles de nombreuses organisations se sont lancées dans les années 1980-1990 visaient principalement deux objectifs : 1) conquérir de nouveaux clients afin d'augmenter leurs parts de marché et 2) fidéliser leurs clients afin de maintenir leur position concurrentielle. Ces deux objectifs stratégiques se sont traduits par des stratégies différentes suivant un processus progressif (Besucco et al., 2002).

Certaines entreprises ont cherché tout d'abord à **diversifier** leur offre. Les produits standards ont été progressivement déclinés en produits spécifiques pour prendre en compte certaines attentes des clients. Cette stratégie de diversification de l'offre s'est souvent accompagnée d'une segmentation des clientèles (Hatchuel, 1994 ; Courpasson, 1995). Ce type de stratégie correspond à ce que Beauquier (2003) appelle du « sur-mesure de masse » : l'ambition n'est pas de délivrer une prestation personnalisée et à chaque fois originale pour le client mais plutôt de concilier une production à grande échelle sur une gamme élargie et la prise en compte de certaines attentes du client. Certaines entreprises sont toutefois allées plus loin dans la personnalisation des produits offerts (Besucco et al., 2002) en s'appuyant sur des outils de gestion de la relation client ou en accentuant la relation aux clients (Beauquier, 2003). La dimension relationnelle revêt alors une importance particulière puisqu'elle permet au prestataire d'identifier les besoins du client qui ne sont pas toujours clairement énoncés, de considérer les possibilités de l'offre et d'élaborer des propositions soumises au client. Ces deux stratégies orientées client correspondent pour A. Barcet et J. Bonamy (1999) à deux orientations distinctes : une « orientation marché » et une « orientation service », cette dernière allant plus loin dans la prise en compte des spécificités du client.

Si des entreprises se sont engagées, à travers ces stratégies orientées client vers une diversification voire une personnalisation de leur offre, certaines stratégies *a priori* « orientées client » se sont traduites paradoxalement par une « **standardisation** » de certaines **prestations** (Di Ruzza et Franciosi, 2003) conduisant à une « rationalisation du travail et des clients » (Benghozi, 1998, p.15). Ces deux stratégies, répondant à des logiques de rationalisation « servicielle » d'une part et « industrielle » d'autre part (Gadrey, 1996 ; 1999), ont été concomitantes dans certaines entreprises parce qu'elles correspondaient à des segments de clientèles différents (Benghozi, 1998 ; Loos-Baroin, 2003). Certaines organisations ont ainsi développé une stratégie de « rationalisation de l'interaction » (Combes, 2002) qui s'appuie à la fois sur la conception de produits ou services qui pourront être combinés, adaptés, modifiés rapidement au moment de la prestation, sur un développement des occasions de contact avec les clients et un accompagnement des salariés en contact avec les clients.

Ces stratégies se sont accompagnées de modifications plus ou moins radicales de **la structure organisationnelle et d'outils de gestion de la relation client** (Alard et Dirringer, 2000 ; Baldin et Jurian, 2004). Les structures organisationnelles des entreprises « orientées-client » se sont transformées pour privilégier la relation au client et améliorer la compréhension et le traitement des besoins du client. Ainsi certaines entreprises se sont engagées dans un processus de raccourcissement de la ligne hiérarchique afin d'augmenter la réactivité organisationnelle (Lévy, 2002). D'autres entreprises ont repensé leur structuration géographique et fonctionnelle afin de se rapprocher de leurs destinataires et de mieux les accueillir (Le Gall, 2000 ; Lévy, 2002). De nombreuses entreprises ont également reconfiguré leur structure afin qu'elle réponde à la segmentation stratégique des clients (Benghozi, 1998 ; Dondeyne, 2002 ; Loos-Baroin, 2003). Ces nouvelles formes structurelles « orientées client » mettent l'accent sur la transversalité et l'ouverture de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur, ce qui rend nécessaire de nouvelles compétences individuelles et collectives davantage communicationnelles et relationnelles. Nous avons montré pour le Groupe La Poste comment la stratégie « orientée-client » s'est déclinée dans son activité de messagerie et a transformé la structure de l'organisation [9] (voir Encadré 4).

**Encadré 4 : Exemple de stratégie de différenciation au sein du Groupe La Poste [9]**

Nous avons montré comment l'entreprise de messagerie postale a mis en place une stratégie de différenciation des prestations colis pour mieux répondre aux attentes des clients (particuliers et entreprises) couplée à une politique d'amélioration de la qualité du service. Cette stratégie s'est accompagnée d'une segmentation des activités par type de client (entreprise/particulier) et par type de prestations (livraison normale et livraison express) encouragée par la réglementation européenne. Cette segmentation a été menée pour plusieurs raisons renvoyant à la littérature sur les motifs de la segmentation / externalisation des activités : rechercher de la flexibilité (Barthélemy, 2002 ; Baudry 2005) ; se recentrer sur les compétences stratégiques (Rubery et al., 2004) ; réduire les coûts (Weiss, 1994) ; échapper à certaines réglementations sociales (Supiot, 1999 ; Harrisson, 1994).

« Quatre principales raisons expliquent la stratégie de segmentation et d'externalisation de *Messagerie postale* : 1) Tout d'abord, à travers la création de *Chronopost* puis de *Dilipack*, Messagerie Postale souhaitait créer de nouveaux services répondant aux besoins identifiés de leur clientèle (respectivement un service express et un service dédié aux entreprises). La création des agences de distribution dédiées *Coliposte* dans les grandes agglomérations répondait également à un souhait d'innovation commerciale (proposer aux particuliers de ces grandes villes un service dédié et certifié). 2) Ensuite, la segmentation et l'externalisation répondaient également à une volonté de professionnalisation sur chaque segment d'activités. Cette professionnalisation permettait d'améliorer la qualité du service rendu à chaque catégorie identifiée de client et de rompre avec une logique de compétences globales du groupe. Cette volonté a opéré principalement sur le choix de création des filières *Chronopost* et *Dilipack*, la filière *Coliposte* restant dans l'offre globale de Messagerie Postale. Cette professionnalisation s'est traduite par une spécialisation des métiers des salariés appartenant à chaque segment d'activité, et progressivement par la constitution d'une culture organisationnelle spécifique (notamment chez *Chronopost*). 3) La création de *Dilipack* et de *Chronopost* se justifie par la volonté de contourner certaines rigidités sociales propres à l'entreprise publique. L'enquête auprès des établissements révèle en effet que le recours accru à un personnel sous contrat de droit privé dans ces établissements permettait d'accroître la flexibilité organisationnelle et salariale que n'offrait pas toujours le recours au personnel fonctionnaire. Le recrutement des personnels contractuels est également un moyen de contourner la culture syndicale

propre au personnel fonctionnaire. 4) Enfin, le recours à des entreprises sous-traitantes pour le transport répondait à une logique de réduction des coûts.

La stratégie de différenciation s'est accompagnée d'une réforme de la structure organisationnelle par « filière » d'activité. Chaque prestation a ainsi été attribuée à un type d'établissement (ou à une société) auquel est associée une identité spécifique (une marque et un nom). Chacun de ces établissements entretenaient une relation de plus ou moins grande dépendance vis-à-vis du siège.

## 2.2.2. ... conduisant à des transformations du travail et de la gestion des ressources humaines

Ces **stratégies « orientées-client »** ont conduit à des **transformations du travail** (accroissement des contraintes et des tensions, nouvelles compétences) **et de la gestion des ressources humaines** (évaluation, rémunération, gestion des carrières, gestion des compétences) [14]. L'intervention croissante du client consécutive aux nouvelles stratégies organisationnelles adoptées par les entreprises au tournant des années 2000 a contribué à créer un nouvel environnement de travail pour les salariés, caractérisé par de nouvelles contraintes et certaines tensions. Elles ont créé parallèlement des opportunités de développer de nouvelles « compétences client ».

Certaines entreprises ont repensé **l'organisation physique du travail** afin d'appréhender au mieux les clients (Neuville, 1995 ; Du Tertre et Ughetto, 2000 ; Beauquier, 2003), augmentant parfois les contraintes et les tensions dans l'environnement de travail des salariés :

- une pression croissante à la performance pour les salariés du tertiaire et de l'industrie (Du Tertre et Ughetto, 2000 ; Combes et Quenson, 2000) ;
- une pression temporelle accrue liée au raccourcissement des délais de livraison, aux tensions entre le nombre de clients à considérer dans les centres d'appels et la prise en compte des spécificités de leur situation (Di Ruzza et Franciosi, 2003), aux arbitrages court-terme / long terme entre la quantité et la qualité des services (Ughetto et al., 2002 ; Bastien, 2006) ou aux tensions entre les temps nécessaires aux salariés pour mieux coordonner et améliorer leurs actions et les temps accordés aux clients nécessaires à la réalisation de la prestation dans le secteur hospitalier par exemple [6].

Certaines entreprises font apparaître la pression du client par l'intermédiaire de directives qui mettent en scène virtuellement le client (en relatant des propos de client ou en faisant parler le client). Cette pression réelle ou virtuelle du client peut faire apparaître certaines contradictions dans les attentes des divers acteurs impliqués dans la réalisation de la prestation pour le client (Tannery, 2001 ; Lacoste, 1998, Ughetto, 2002a) :

- les clients souhaitent que leurs exigences particulières soient satisfaites ;
- l'encadrement exige le respect des consignes organisationnelles ;
- les collègues attendent que les normes de travail propres au groupe relatives à la prestation soient respectées ;
- le salarié lui-même agit en fonction des représentations de son travail et des clients auxquels il fournit une prestation (ses aptitudes, l'utilité de son travail par rapport au client et par rapport à ses collègues).

Ces tensions ont pu générer une dégradation des conditions de travail et de la santé des salariés (Falzon et Lapeyrière, 1998 ; David et Huguet, 1998).

Les transformations de l'activité de travail opérées du fait du client ont été aussi porteuses de sens pour les salariés qui pouvaient ainsi trouver une raison d'agir (Cousin, 2002), mais aussi une raison de changer, de créer de nouvelles pratiques (Beauquier, 2003). Cette source de construction professionnelle a pu opérer tant au niveau individuel qu'au niveau collectif, les salariés peuvent se fédérer autour d'un slogan « tous pour le client » (Benghozi, 1998, p.23). Toutefois, lorsque le discours est en décalage avec la réalité, que le salarié a l'impression de ne pas être en mesure de proposer au client une prestation satisfaisante pour lui et le client, la situation a été, au contraire, source de tensions pour les salariés (Beauquier, 2003).

Les choix stratégiques des entreprises en faveur du client et les évolutions du travail associées ont permis aux salariés de **développer de nouvelles « compétences client »** (David et Huguet, 1998 ; Combes, 2001) qui ont pu aussi être exigées par le management :

- Analyser et reformuler la demande du client (David et Huguet 1998) a conduit à développer des capacités à évaluer les attendus, à s'adapter, voire à innover afin de mettre en adéquation la demande et l'offre ;
- Gérer la relation avec le client et avec les collaborateurs en faisant preuve de conviction et de négociation (Deroche et al., 1999 ; Bernard, 2005) a permis de développer des compétences relationnelles (capacité à communiquer, à négocier, à expliciter les contraintes et les résultats) ;
- Arbitrer entre les différentes sollicitations des clients et de la hiérarchie (Valléry et Sassier, 1998 ; Bernard, 2005) a conduit les salariés à développement des capacités de jugement et à rendre des comptes.

Ces compétences sont principalement des compétences « situationnelles » (Lévy, 2002) au sens où le salarié doit juger de la situation (Aballéa, 1998 ; Bernard, 2005), mais aussi au sens où le salarié construit ses compétences en situation (Deroche et al., 1999). Les différents registres de la compétence (des connaissances, des savoirs techniques, des comportements) sont mobilisés (Borzeix, 2003 ; David et Huguet, 1998). Ces compétences orientées client peuvent être individuelles, collectives (Ughetto, 2002 ; Loos-Baroin, 2003) et organisationnelles (Deroche et al., 1999 ; Combes, 2002 ; Beauquier, 2003).

Ces transformations du travail ont aussi contribué à **modifier certains processus de gestion des ressources humaines**, voire l'ensemble de la politique RH selon les entreprises, la politique RH étant considérée comme un « *facteur clé d'adaptation des organisations à la victoire du client* » (Dupuy, 2004).

Les tensions créées par l'intervention directe ou indirecte du client dans le travail ont fait évoluer les pratiques d'évaluation des salariés. La nature du travail à évaluer est rendue plus incertaine et complexe. Il est donc plus difficile de définir *a priori* le travail des individus (Loos-Baroin 2003). La prescription étant plus difficile, le contrôle du travail se développe donc sur les résultats atteints par les salariés ou sur les moyens déployés de manière non standardisée (Ughetto et al., 2002). La relation client modifie également les acteurs impliqués dans cette évaluation : le salarié joue un rôle plus actif dans son évaluation (Neuville, 1999) ; le client peut intervenir directement ou indirectement dans l'évaluation du salarié. Ainsi, nous

montrons que le contrôle du travail s'est accru dans trois organisations publiques [8] ayant choisi la segmentation des activités en fonction du client et que les modalités d'évaluation se sont diversifiées.

Certaines entreprises ont développé des filières de professionnalisation en aménageant des carrières verticales orientées client. C'est le cas notamment d'un centre clientèle qui a mis en place une "filière métier" spécifique aux conseillers clientèle [6]. D'autres entreprises ont fait le choix d'aménager des carrières « horizontales » pour leurs salariés en contact avec les clients, considérant que ces métiers peuvent être « usants » et pouvaient entraîner une démobilisation et un turn-over des salariés (Combes et Quenson, 2000).

Les stratégies organisationnelles orientées client ont aussi conduit à **modifier la politique ressources humaines** de certaines entreprises. Plusieurs recherches montrent que deux stratégies s'opposent (Gadrey, 1999 ; Missègue, 2002 ; Clergeau, 2004). La première stratégie – que nous avons nommée stratégie de rationnement – consiste à recourir à des salariés déjà formés pour exercer les fonctions en relation avec les clients et les soumettre aux aléas et aux contraintes de cette relation afin de réduire les coûts de formation et de minimiser les risques économiques liées à l'insatisfaction du client. La seconde stratégie – que nous avons nommée stratégie d'investissement – consiste à investir dans les ressources humaines en formant des salariés pour qu'ils disposent des compétences adaptables aux modifications environnementales et organisationnelles de l'entreprise et en cherchant à les fidéliser. Le choix de l'une ou l'autre stratégie relève souvent d'une conception du capital humain (Gadrey, 1999 ; Clergeau, 2004) ou d'un choix de stratégie commerciale (ou stratégie d'affaires) vis-à-vis du client (Thévenet, 1998 ; Missègue, 2002) et de la nature des compétences mises en œuvre dans la relation client. Si l'entreprise choisit une stratégie de standardisation des relations avec ses clients (rationalisation industrielle), les compétences associées seront peu spécifiques et de faible valeur ajoutée. L'entreprise choisira plutôt une stratégie de rationnement en matière d'emploi. A l'inverse, une stratégie privilégiant la diversification de l'offre et l'individualisation de la relation client (rationalisation professionnelle) valorise les compétences client spécifiques, leur maintien et leur développement. Cette stratégie est associée à une politique d'investissement en matière d'emploi ; l'entreprise a intérêt à capter, à développer et à fidéliser ces ressources humaines.

Certaines entreprises ayant déployé des stratégies orientées client ont modifié significativement leur politique RH, en mettant en place une gestion globale des compétences client. L'un des séminaires [6] nous a ainsi permis de mettre en lumière le cas d'une entreprise produisant des semi-conducteurs qui a développé une stratégie (orientée client) associée à une structure qualité et par projet l'ayant conduit à modifier le travail, les compétences puis la gestion des ressources humaines. La démarche compétences a offert à cette entreprise la possibilité d'identifier, d'évaluer, de développer et de valoriser les compétences spécifiques de ses salariés exposés à une nouvelle logique « projet » et « client ».

Dans cette recherche sur les changements du travail opérés par l'intermédiaire du client, nous mettons en lumière l'importance de la stratégie « orientée client » qui a un impact sur les choix structurels et les configurations du travail et de la gestion des ressources humaines. La stratégie organisationnelle n'est pas le seul élément déclencheur de ces changements

produits au nom du client. L'acteur client joue également un rôle dans les évolutions de la gestion du travail (voir *infra*). Nous avons déjà considéré dans le rapport [6] que les changements opérés au nom du client se produisaient de manière systémique et non linéaire (Dupuy, 2004). Mais dans le chapitre publié par l'ANACT sur les transformations du travail opérées au nom du client et la GRH [14], nous avons proposé d'analyser le lien entre les stratégies clients et les transformations du travail et de la GRH, à travers le modèle contextualiste (Pichault et Nizet, 2013).

### 2.3. La démarche RSE du Groupe La Poste : analyse de la construction et de la perception d'une stratégie

Notre vision des contextes du changement et de l'influence de la stratégie s'est enrichie dans le cadre d'une autre recherche menée entre 2012 et 2015 sur le déploiement de la démarche de Responsabilité sociale et environnementale du Groupe La Poste. Cette recherche pilotée par M. Ingham et financée par le Groupe La Poste dans le cadre d'une Chaire avait pour objectif de rendre compte des perceptions des managers intermédiaires quant à la politique RSE de l'entreprise et du rôle que ces acteurs jouent dans la mise en œuvre de cette politique à travers l'exercice d'un management responsable. La méthodologie déployée a été à la fois qualitative et quantitative.

Dans une première phase de la recherche, nous avons réalisé une analyse de différents documents de l'entreprise<sup>5</sup> et mené des entretiens auprès de 10 personnes représentant la direction au siège et au sein d'une direction régionale<sup>6</sup>. Ces premières données collectées nous ont permis d'identifier les principaux éléments de la politique RSE du groupe et d'examiner de manière exploratoire la manière dont les managers percevaient cette politique à différents niveaux de l'organisation. Dans une seconde phase de la recherche, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès des managers rattachés à une région. 158 réponses ont été exploitées sur un échantillon cible de 398 managers.

Les deux phases de la recherche ont fait l'objet de la rédaction d'un rapport présenté à la direction du groupe et un séminaire de restitution des résultats auprès des cadres supérieurs de la région a été organisé afin de tester la validité de nos résultats. Nous présentons ici les résultats de la première phase de la recherche qui analyse la trajectoire stratégique de la politique RSE du groupe [25]. Celle-ci nous permet **d'éclairer le lien entre la stratégie de**

---

<sup>5</sup> Les projets stratégiques quinquennaux sur la période 2003-2015 ; les rapports annuels 2011 et 2012 ; les rapports RSE 2011 et 2012 ; les accords collectifs sur l'égalité (2005) et la qualité de vie au travail (2013) ; le rapport interne sur la performance responsable (2012) ; le rapport sur le « Grand Dialogue » de J. Kaspar (2012) ; un guide de déontologie et un guide de bonnes pratiques pour les managers ; des comptes-rendus de décision sur la politique RSE (2011, 2013), sur la prévention des risques psychosociaux et sur la santé et sécurité au travail (2012).

<sup>6</sup> Deux personnes de la direction de la RSE (le directeur et la personne en charge de la formation des cadres dirigeants pour le groupe) ; trois dirigeants en région dont deux en charge du déploiement de la RSE ; le directeur en charge du traitement et de la distribution du courrier et des colis ; et quatre managers opérationnels de la même branche d'activité (un directeur de centre de tri, un directeur d'un centre de distribution, et deux directeurs de bureaux de poste).

**l'organisation et la politique RSE et les éléments du contexte externe et interne** qui ont permis l'alignement stratégique de la RSE. Dans une autre publication [26], nous soulignons plus spécifiquement le rôle de la **culture** dans le déploiement d'innovations responsables.

Le Groupe La Poste, du fait de ses missions historiques de service public et de sa politique de gestion des ressources humaines menée depuis plusieurs décennies (Vezinat, 2011), pouvait être considéré comme une organisation responsable. Depuis le début des années 2000, l'entreprise a élargi le champ de ses actions responsables aux questions environnementales et sociétales mais a formulé et communiqué sur sa politique RSE seulement au début des années 2010. Ces actions ont progressivement été intégrées dans les plans stratégiques du groupe en tenant compte des changements dans ses environnements externes et internes. La politique RSE a été déployée avec la mise en place progressive de structures support, de méthodes et outils de gestion et de contrôle et d'actions d'information et de formation auprès des managers.

Pour analyser le déploiement de la politique RSE et son articulation à la stratégie organisationnelle, nous avons adopté la **perspective contextualiste du changement**, proposée par H. Pettigrew (1987). Celle-ci repose sur une approche historique du changement et met en perspective le contexte du changement (le pourquoi), le contenu du changement (le quoi) et les processus du changement (le comment). Dans cette recherche, nous avons étudié plus précisément le contexte et le contenu du changement en formulant les questions suivantes : 1) Quels éléments contextuels ont conduit le Groupe La Poste à formuler explicitement sa politique RSE ? 2) Dans quelle mesure la politique RSE est-elle liée à la stratégie organisationnelle ? 3) Quelles sont les dimensions de la politique RSE ? 4) Comment sont perçues ces dimensions par les managers ?

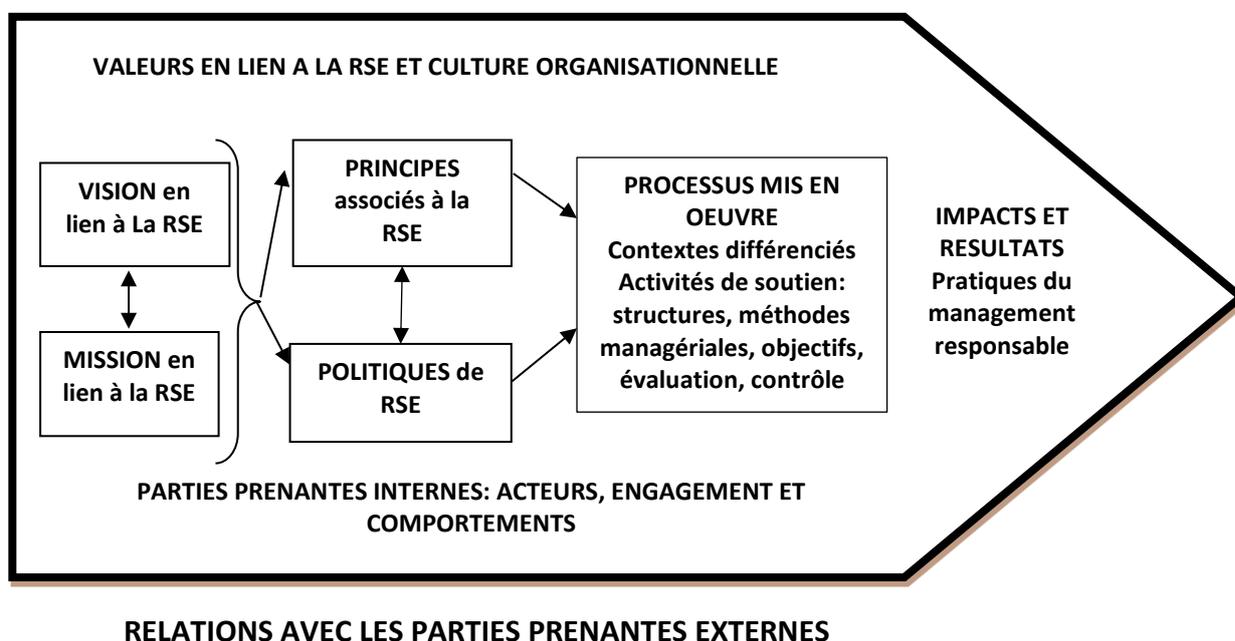
Cette recherche s'est inscrite dans le cadre théorique de la **Performance Sociale de l'Entreprise** (*Corporate Social Performance -CSP*) qui considère le programme RSE comme un changement stratégique et organisationnel. Nous avons ainsi analysé ce changement à travers trois prismes : la trajectoire stratégique du programme RSE à travers les étapes de son développement; le degré et les niveaux d'intégration de la RSE dans le processus stratégique ; les processus de mise en œuvre du programme RSE. Nous avons ainsi construit un cadre conceptuel qui s'appuie sur la perspective contextualiste de Pettigrew (1987, 1990) permettant d'identifier les étapes de construction de la politique RSE, une analyse de la politique RSE en termes de trajectoires dont les fondements ont été posés par les théories de la CSP (Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991) et une analyse des processus de mise en oeuvre des programmes RSE (Werre, 2003; Cramer, 2005; Maignan et al., 2005; Maon et al., 2009; Asif et al., 2013).

Le cadre d'H. Pettigrew (1987, 1990) permet de mettre l'accent sur les contextes et le contenu des programmes RSE dans une perspective historique révélant les étapes du changement (analyse horizontale) mais aussi dans une perspective transversale (verticale) permettant d'analyser les différentes dimensions du changement. Nous nous sommes ainsi appuyé sur la méthodologie d'analyse d'un cas de changement organisationnel et stratégique proposée par Pettigrew. Celle-ci permet de comprendre la situation de l'entreprise dans une perspective dynamique en identifiant les étapes du changement et en établissant les connexions entre les

faits marquants de la trajectoire stratégique de l'entreprise. Il permet de comprendre pourquoi le Groupe La Poste a formulé sa politique RSE à un moment donné de sa trajectoire stratégique

La mobilisation du cadre d'analyse de la *Corporate Social Performance* permet de comprendre **le processus d'intégration de la RSE dans la stratégie organisationnelle en identifiant plusieurs phases** (Van Marrevijk and Werre, 2003 ; Maon et al., 2010) ainsi que les dispositifs clés de mise en œuvre des programmes RSE. Nous avons ainsi proposé un modèle simplifié des dimensions clés du programme RSE en nous appuyant sur la littérature traitant de la mise en œuvre des programmes RSE (Werre, 2003; Cramer, 2005; Maignan et al., 2005; Maon et al., 2009; Asif et al., 2013). Ce modèle (voir Figure 1) met en exergue : les missions et la vision liées à la RSE qui sont des dimensions relativement stables ; les principes (« la bonne façon de faire les choses ») et les politiques (« ce qu'il convient de faire ») qui vont être déployés pour mettre en œuvre le programme RSE ; et les résultats et les impacts produits par les changements de comportements. Ce modèle intégré de déploiement d'une politique RSE propose ainsi à la fois des dimensions stratégiques (les principes et les politiques) liées au contexte externe (les parties prenantes externes) mais aussi au contexte interne (les missions et la vision, les valeurs organisationnelles, les processus mis en œuvre). Nous mentionnons à ce stade de notre réflexion principalement le lien entre la stratégie organisationnelle et la politique RSE en montrant comment s'est opéré un certain alignement stratégique. Nous soulignons également la manière dont les managers ont perçu la politique RSE et cet alignement stratégique.

**Figure 1 : : Modèle d'analyse du processus de mise en oeuvre d'un programme RSE**



L'analyse des documents stratégiques et des entretiens nous a permis de mettre en lumière les liens entre la trajectoire stratégique du groupe et la trajectoire de la politique RSE définie explicitement en 2011. Différentes étapes ont marqué les plans stratégiques et les programmes RSE du Groupe La Poste avant et après 2010. La trajectoire stratégique a été

marquée par des changements importants dans le contexte externe qui ont amené l'entreprise à procéder à des changements de son contexte interne. La politique européenne et nationale de régulation du service postal et les évolutions technologiques ont conduit le Groupe à des changements importants dans les choix des activités stratégiques. Le Groupe a dû progressivement considérer les attentes de nouvelles parties prenantes (pouvoirs publics locaux, clients entreprises, les fournisseurs) au-delà de celles qui dominaient jusque dans les années 2000 (l'Etat, les représentants des salariés, les salariés). Des changements majeurs se sont opérés au cours des décennies 1990 et 2000 (changement de statut, adoption d'une nouvelle politique de gestion de l'emploi contractuel, modification de la structuration des activités stratégiques) et ont modifié les pratiques managériales.

Les actions ponctuelles en matière de RSE qui étaient considérées séparément de la stratégie organisationnelle dans les années 1990 et au début des années 2000 ont été progressivement intégrées aux plans stratégiques jusqu'à la formulation explicite de la politique RSE en 2011 confirmée en 2014. Nous avons identifié 5 périodes **traduisant l'articulation des trajectoires stratégiques et de RSE** : une première période de démarrage (1990-2002) et d'établissement des fondations de la RSE ; une deuxième période (2003-2007) marquée par des expérimentations et une accélération des actions de RSE au cours de laquelle commence réellement l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'organisation ; la troisième période correspond à une intégration substantielle et à l'exploitation de la RSE dans les plans stratégiques (2008-2011) ; la quatrième période correspond à un alignement stratégique et à la consolidation de la trajectoire RSE (2012-2014) ; et la cinquième période (2015-2020) a confirmé l'intégration des principes de RSE dans le plan stratégique. Pour chacune des périodes, des facteurs externes et internes ainsi que des parties-prenantes ont joué un rôle d'accélérateur dans la trajectoire d'intégration de la RSE à la stratégie du Groupe.

Nous donnons quelques éclairages sur la manière dont les top managers et les managers opérationnels interrogés perçoivent les évolutions des plans stratégiques et des programmes RSE explicités. Les missions (notamment de service public et de service au public) et des valeurs de l'entreprise (ouverture, équité, accessibilité, proximité et sens du service) qui sont, aux yeux des managers, étroitement liées à la RSE jouent un rôle important dans la manière dont la RSE s'est inscrite dans les activités stratégiques du Groupe.

L'analyse du contenu du programme RSE formulé en 2014 autour du management responsable permet de révéler comment les dimensions centrales du cadre conceptuel (vision, missions, principes, valeurs) sont intégrées et interagissent. Les entretiens permettent d'analyser la manière dont ces dimensions sont perçues par les acteurs. Nous montrons que les principes associés à la RSE sont étroitement liés aux politiques organisationnelles déployées. Selon les managers interrogés, les pratiques de management responsable étaient déjà en vigueur avant la formulation de la politique RSE parce qu'elles étaient liées aux missions et aux valeurs du groupe et associées à la RSE. Mais elles pouvaient se décliner différemment selon les branches d'activités du groupe. Les mécanismes de mise en oeuvre se sont traduits par la modification de la structure de gouvernance, par la mise en place d'outils de pilotage, de contrôle et de certification (ISO 26000) et par le déploiement d'une communication interne et de formation des managers.

Notre recherche montre ainsi la **pertinence d'une analyse des changements liés à la RSE à travers l'approche contextualiste** (horizontale et verticale) d'A. Pettigrew. Elle met en lumière à la fois les éléments de contexte et leur lien au contenu du changement. Sur ce dernier point, elle montre l'importance des interrelations entre les différentes dimensions du programme RSE (principes, politiques et mécanismes de mise en œuvre) proposées par F. Maon et al. (2009). Elle révèle aussi le rôle clé des dimensions culturelles (les valeurs liées à la mission et à la RSE) qui étaient ancrées dans l'histoire de l'organisation et des pratiques managériales pour l'explicitation du programme et sa mise en œuvre.

Nous avons, dans une autre publication [26], mis en exergue **l'importance de cette dimension culturelle, à la fois comme élément de contexte externe et interne, dans le processus d'intégration stratégique des innovations responsables**. Nous évoquons l'influence des cultures nationales sur le déploiement des innovations responsables et l'importance de gérer les différences culturelles lorsqu'il s'agit de les déployer sur différents territoires. La culture organisationnelle joue également un rôle dans l'intégration stratégique des innovations responsables (Ingham, 2011 ; Ingham et al., 2012) pour que les parties prenantes internes (en particulier les managers opérationnels – Lyon, 2004) soient réceptives aux changements initiés par le top management et qu'elles puissent initier des innovations incrémentales et contribuer à les diffuser par le partage d'expériences (Hanke et Stark, 2009). Dans le cadre du déploiement d'innovations responsables, Hanke et Starck (2009, p.509) soulignent que *« le fait d'accepter la RSE comme partie intégrante de la culture d'entreprise et de sa gouvernance, est une étape importante pour le développement continu des valeurs et croyances. Dans ce sens, la culture organisationnelle non seulement encourage les membres de l'organisation à s'engager dans les initiatives d'entreprises citoyennes mais elle communique aussi ces valeurs et ces engagements aux parties prenantes concernées »*. Peut ainsi s'instaurer une « culture RSE » (Duarte, 2011) qui vient soutenir en retour le déploiement de la politique RSE. Les valeurs de RSE peuvent être portées par différents acteurs (ou groupes d'acteurs) dans l'organisation (les dirigeants, les managers fonctionnels, les managers opérationnels ou les salariés) créant ainsi des « sous-cultures » (Barker et al., 2014) organisationnelles jouant un rôle important dans l'intériorisation des valeurs et dans l'implication des acteurs dans la RSE au sein d'une organisation (Duarte, 2010).

Il nous est apparu pertinent de compléter cette approche culturelle par une analyse interprétative du changement qui met l'accent sur le sens que les acteurs impliqués attribuent au changement (Weick, 1995 ; Daft et Weick 1984) que représente un programme RSE. Le rôle central de l'attribution et de la production de sens (*sense-making* et *sense-giving*) a été souligné par de nombreux travaux sur la RSE (Basu et Palazzo, 2008 ; Cramer et al., 2006). F. Maon, A. Lindgreen et V. Swaen (2009) ont notamment mis en lumière le rôle des perceptions et de l'interprétation des membres des directions générales et leur influence centrale dans le développement de programmes RSE, en particulier aux stades de formulation de la vision, de la mission et des stratégies et lors de l'évaluation des résultats obtenus.

De notre côté, nous avons éclairé **le rôle des managers intermédiaires** qui, en collaboration avec les responsables de projets d'innovations responsables, participaient à la cocréation et la diffusion de sens. Ces managers intermédiaires, dans leur position d'interface, jouent un rôle primordial comme le souligne la littérature vis-à-vis de la direction dans le processus

stratégique (Guilmot et Vas, 2012) et vis-à-vis de leurs collaborateurs (Rouleau et Balogun, 2011 ; Westley, 1990). Ils peuvent diffuser les valeurs associées à la RSE auprès des membres de leurs équipes (Buss et Kuyvenhofen, 2011) mais aussi faire partager les expériences d'innovations responsables de manière horizontale (entre les équipes) et verticale dans leur processus et dans leurs résultats pour donner du sens. Cette production de sens peut également opérer à l'égard des parties prenantes externes à condition qu'une pratique du dialogue avec les parties prenantes existe et selon en fonction de la position de ces parties prenantes, de leur engagement (Girard et Sobczak, 2012) et de leur légitimité (Mitchell et al., 1997).

Nous avons ici souligné l'influence de certains éléments **des contextes externes et internes** sur la définition d'une politique RSE. Ceci nous a amené à souligner **l'importance de la stratégie** mais aussi de faire émerger les **perceptions des acteurs**, notamment des managers, et du rôle qu'ils pouvaient jouer dans le déploiement d'une stratégie RSE. Nous souhaitons maintenant mettre en perspective la dimension à la fois politique et interprétative des contextes du changement soulevée par ces recherches.

## 2.4. Pour une vision politique et interprétative des contextes

Notre approche des contextes du changement s'est construite à partir de notre travail doctoral dans lequel nous définissons l'organisation et son environnement. Cela nous a permis de nous positionner par rapport aux approches contingentes et d'aborder la médiation entre l'organisation et son environnement à partir de la stratégie. Cette conception s'est enrichie grâce à nos recherches sur les stratégies jouant un rôle dans la compréhension de l'origine du changement mais aussi de ses effets sur le contenu du changement. Ceci nous amène à considérer la **vision politique des changements**. Par ailleurs, il nous semble également primordial d'étudier la manière dont les contextes externes, mais aussi internes, du changement sont perçus par les acteurs du changement, ceci conduit alors à considérer les contextes dans une **approche interprétative**.

### 2.4.1. D'une approche politique du contexte...

La compréhension des contextes du changement, en particulier du contexte externe, s'inscrit dans une réflexion sur l'articulation entre l'organisation et son environnement que nous avons menée dans le cadre de notre thèse de doctorat [3]. Nous avons ainsi considéré que l'environnement de l'organisation était un système complexe (Mélèse, 1990, p.43) difficile à appréhender dans sa globalité, ce qui nécessite de sélectionner certains éléments de l'environnement considérés comme pertinents pour les membres de l'organisation afin de dessiner une « carte de l'environnement ». **L'environnement organisationnel est donc un construit**, d'autant que les membres de l'organisation (des dirigeants aux opérationnels) peuvent avoir des visions différentes de l'organisation (Cyert et March, 1963, p.109), selon leur position dans l'organisation, la nature de leurs actions (March 1991, p.97), leurs expériences, leurs connaissances, etc. (Cyert et March, 1963, p.109). Ces différents acteurs se construisent une « image » de l'environnement (Penrose (1980/1959, p.5). Nous avons

proposé toutefois une catégorisation générique des éléments de l'environnement de l'organisation nous permettant d'analyser l'influence plus ou moins significative de ces éléments sur l'organisation et, réciproquement, de considérer la manière dont l'organisation pouvait influencer ces éléments contextuels. Nous inscrivant dans une perspective économique, nous avons ainsi identifié des marchés (marché des biens, du travail, du capital), des entités institutionnelles et organisationnelles et des règles institutionnelles. L'objet principal de notre réflexion était l'analyse des relations entre l'organisation et son environnement.

Dépassant certaines conceptions évolutionnistes de la firme ayant une vision adaptative (Cyert et March, 1963 ; Simon 1991 ; Durand et Quélin, 1999) et les théories de la contingence (Bruns et Stalker, 1961 ; Woodward 1965 ; Lawrence et Lorsch 1989), nous avons considéré que l'entreprise pouvait exercer une influence (variable suivant les dimensions concernées) sur son environnement par l'intermédiaire de sa stratégie (en matière de technologie, d'extension de marchés, de ressources humaines, etc.). Nous avons ainsi fait référence aux travaux séminaux d'E. Penrose (1959/1980) et d'A. Chandler (1962 ; 1990) pour montrer le rôle de la stratégie dans l'articulation des relations de l'organisation avec son environnement. La coalition dominante de l'organisation (Giraud, 1993) construit sa stratégie à partir de ses perceptions de l'environnement (contexte externe) et des caractéristiques de l'organisation (de son contexte interne) (Mussche, 1974 ; Mèlèse, 1990).

Toutefois cette vision politique n'envisage l'élaboration de la stratégie qu'au sommet de l'entreprise. Or de nombreux acteurs dans l'organisation sont en interaction avec l'environnement et peuvent donc identifier dans l'environnement des opportunités de changement (Friedberg 1997, p.99-100). De plus, il n'existe pas toujours une subordination parfaite des sous-objectifs aux objectifs stratégiques. Il est donc nécessaire de considérer, tout au long de la ligne hiérarchique, **les différents points pertinents de contact entre l'entreprise et son environnement qui font l'objet d'une lecture interprétative des éléments de l'environnement, et qui donnent lieu à des choix de fonctionnement interne**. Dans notre thèse, nous avons retenu l'analyse systémique de Mèlèse (1990) pour mettre en lumière les différents espaces et acteurs de l'organisation (« centres d'intentionnalité ») pouvant formuler des projets à partir de leurs perceptions de l'environnement sur lequel ils peuvent agir. Chaque interlocuteur (du sommet à la base) de l'entreprise peut construire une représentation spécifique de son environnement localisé et chercher à influencer son environnement. Nous avons ainsi proposé une vision politique du rapport de l'organisation à son environnement qui s'appuie **sur la perception par les acteurs de leur environnement**, sans toutefois théoriser l'étude de cette perception. L'approche interprétative que nous avons découverte dans les recherches récentes sur les démarches RSE nous offre cet outillage conceptuel de la relation entre l'organisation et son contexte (externe et interne).

#### 2.4.2. A une approche interprétative des contextes

Si nous nous sommes intéressés dans nos travaux à la perception par les acteurs des règles qui évoluaient, il s'agissait seulement d'appréhender la manière dont ces acteurs parlaient du phénomène sans pour autant chercher à les faire s'exprimer sur leur interprétation du phénomène ni à lui donner un sens. Or il nous semble qu'envisager les contextes du

changement nécessite d'aller au-delà de la simple expression du phénomène par les acteurs et qu'une approche plus approfondie de la compréhension des phénomènes qui entourent l'acteur est plus féconde. Ainsi en était-il de la manière dont les managers du Groupe La Poste pouvaient envisager le déploiement d'une démarche responsable. **L'approche interprétative** de K. Weick (rappelée dans l'Encadré 5), qui met l'accent sur le processus de « construction de sens » (*sensemaking*), offre un cadre intéressant pour **analyser la manière dont les acteurs, à différents niveaux de l'organisation, peuvent donner du sens aux composantes de l'environnement qui les entoure et également aux changements.**

#### **Encadré 5 : L'approche interprétative de K. Weick**

La perspective interprétative de K. Weick s'inscrit en opposition « subversive » aux théories structuro-fonctionnalistes et aux théories de la contingence qui envisagent les relations entre l'organisation et l'environnement sous un angle déterministe (Koenig, 2006 ; Koenig, 2017). L'environnement de l'organisation est un construit socio-cognitif des membres de l'organisation. La conceptualisation de K. Weick s'inscrit dans un cadre interactionniste plaçant l'action et les relations entre les individus au cœur du processus de construction ou d'« élaboration de sens » (*sense-making*). Ce processus de sense-making permet d'analyser la relation de l'organisation à son environnement mais aussi d'envisager la dynamique organisationnelle.

La perspective weickienne s'inscrit dans un cadre cognitif et interactionniste (Pailot, 2012). La construction de sens est un processus interprétatif accordant une place importante aux schémas cognitifs nécessaires pour envisager l'environnement (Daft et Weick, 1984) mais ces schémas cognitifs sont produits par les acteurs à l'occasion de leurs expériences d'action. K. Weick (1988) donne en effet la primauté à l'action sur la cognition même si celles-ci sont étroitement liées (Weick, 1995, p.30). Le processus de sense-making est par ailleurs un processus social intersubjectif (Autissier et al., 2014, p.77). Il se construit lors des interactions entre les individus à propos des significations (*meanings*) qu'ils attribuent à des situations (Weick 1995), et notamment par la communication (Weick, 1995, p.41 ; Weick et al., 2005), mais aussi à travers la coordination de leurs actions (Weick 1995, p.42). C'est également un processus social car il est influencé par les processus de socialisation des acteurs (Weick, 1995, p.40).

Le processus de sensemaking est un processus créatif continu (un processus d'invention – Weick 1995, p.13), dans le sens où les acteurs créent, à partir des situations qu'ils rencontrent et dans l'interaction, des cadres interprétatifs qui vont continuer à évoluer dans le temps. Ce processus s'opère en trois étapes interreliées (Weick, 1979). La construction de sens se déclenche lorsque l'acteur suspend le flux de son action suite à un événement inattendu (Weick et al., 2005). Cela produit un choc pour l'acteur qui ne sait pas comment interpréter la nouvelle situation ou arbitrer entre les différentes interprétations possibles de cette nouvelle situation (Weick, 1995, p.91). L'acteur enclenche alors un effort de construction de sens pour poursuivre le cours de son action (Weick et al., 2005, p.409), correspondant à l'activation de l'environnement (*enactment*) (Weick, 1988, p.307). Par ce processus interprétatif interactif résultant d'échanges interindividuels et de négociation (Weick, 1979), les acteurs peuvent modifier leurs actions. Enfin, les acteurs vont enregistrer, stocker et communiquer les schémas interprétatifs qui permettront d'orienter les actions futures (*retention*) (Weick et al., 2005). Ce modèle interprétatif proposé par K. Weick permet ainsi d'analyser la manière dont les acteurs construisent leur environnement. L'environnement des acteurs n'est pas monolithique, fixé, ni externe

aux acteurs (Weick 1995, p.31). Il se construit en continu à partir d'expérimentations et d'interprétations des situations, l'action et les processus cognitifs jouent ainsi un rôle important.

Cette construction de l'environnement s'inscrit dans un cadre organisationnel (Weick et Roberts, 1993). Même si les règles sont loin d'être l'ancrage principal de K. Weick parce qu'il réfute le cadre structuro-fonctionnaliste (Koenig, 2017), celles-ci ne sont pas absentes de son modèle. Le processus de sensemaking s'appuie en effet sur les règles de l'organisation (Pailot, 2012) susceptibles d'être modifiées par les cadres interprétatifs diffusés grâce à la rétention. Le cadre organisationnel configure également le processus d'enaction de l'environnement par les contraintes matérielles et socio-politiques (Weick, 1995 ; Pailot, 2012). Mais ces contraintes organisationnelles résultent des actions individuelles et collectives et du processus interprétatif.

Le cadre théorique weickien et ses nombreux prolongements (Balogun, 2003 ; Maitlis, 2005 ; Autissier et Bensebaa, 2006 ; Maitlis et Christianson, 2014 ; Sandberg et Tsoukas, 2015 ; Sandberg et Tsoukas, 2020) offre une grille pertinente pour analyser la manière dont les acteurs de l'organisation, en dehors des décideurs et de la stratégie, peuvent considérer leur environnement (d'action et de l'organisation) pour agir. Il est largement mobilisé pour analyser les changements internes dans les organisations (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006 ; Stensaker et al. 2008), en particulier les changements continus (Pailot 2012 ; Autissier et al. 2014). De nombreux travaux sur la responsabilité sociale des organisations ont aussi mis en évidence le processus de sensemaking pour aborder la perception de cette notion (Basu et Palazzo, 2008 ; Onkila et Siltaoja 2017 ; Richter et Arndt 2018 ; Aguinis et Glavas 2019). Nous pourrions ainsi inscrire nos prochaines recherches dans ce cadre interprétatif .

### 3. L'analyse des processus de changement à travers la cohérence des règles, l'articulation des logiques et l'effectivité

Dans les travaux présentés jusqu'à présent, l'analyse des changements organisationnels a porté sur l'évolution des règles de gestion du travail et la manière dont les acteurs percevaient ces évolutions et y contribuaient (dans une moindre mesure), et sur l'influence des stratégies organisationnelles. Nous présentons maintenant nos travaux sous l'angle des **processus du changement**. Il s'agit de considérer la dimension **temporelle du changement mais surtout l'articulation des composantes du changement**. Nous restituons ainsi les résultats de notre recherche doctorale portant sur la cohérence et la pertinence des règles organisationnelles en évolution dans deux établissements postaux [3]. Puis nous présentons une recherche menée au sein d'un établissement hospitalier ayant mis en place une réforme polaire<sup>7</sup>. Cette réforme menée au tournant des années 2000-2010 visait à mettre en place une nouvelle structuration des activités médicales autour de pôles. Une étude monographique réalisée sur la base d'entretiens et d'une analyse documentaire, nous a permis de publier deux articles et de révéler deux processus liés à cette réforme : un travail d'articulation de logiques médicales, soignantes et administratives ([22] ; [36]) et une analyse du changement en termes

---

<sup>7</sup> Cette recherche s'est inscrite dans le cadre d'une réponse à un appel à projet « Recherche sur les services de santé, Institut de Recherche en Santé Publique » pilotée par A. Valette. Elle a fait l'objet d'un rapport publié [19].

d'effectivité révélant les processus et les dynamiques facilitant la mise en œuvre du changement [24].

### 3.1. La cohérence et la pertinence des règles organisationnelles dans deux établissements postaux

A propos de notre travail doctoral, nous avons mentionné l'objet du changement, c'est-à-dire la nature des règles organisationnelles évoluant dans les deux établissements postaux étudiés et la manière dont les acteurs percevaient ces règles. Nous souhaitons maintenant souligner **l'articulation de ces règles comme source d'efficacité organisationnelle**. Cette articulation a été envisagée, dans notre thèse [3], puis prolongée par une réflexion postérieure mettant l'accent sur le processus organisationnel de mise en cohérence [4].

L'objectif de notre thèse [3] était d'identifier les sources internes d'efficacité des règles organisationnelles. Partant de travaux significatifs en économie et en gestion, nous avons fait l'hypothèse que l'efficacité organisationnelle pouvait être obtenue si l'organisation était capable de modifier ses règles de manière à les rendre (1) **cohérentes** entre elles pour assurer la coordination (Jacot et Micaelli, 1996) et (2) **pertinentes** par rapport aux évolutions environnementales.

L'hypothèse de cohérence des règles a été avancée et défendue par de nombreux auteurs en économie (Duberley et Burns, 1993 ; Appelbaum et Batt, 1994), en gestion (Guilhon et Trépo, 1999 ; Brochier et Roman, 1999), voire en sociologie (Belanger et Thuderoz, 1998). Nous avons retenu en particulier les travaux de M. Aoki, d'H. Mintzberg pour structurer notre analyse de la cohérence organisationnelle (voir Encadré 6).

#### **Encadré 6 : Deux grilles d'analyse de la cohérence organisationnelle : M. Aoki et H. Mintzberg**

**M. Aoki**, dans son analyse des modèles d'entreprise occidentale et japonaise, propose en effet un « principe de dualité » résumé ainsi par M. Aoki (1994a) : pour qu'une organisation soit efficace, il est nécessaire qu'elle réalise une combinaison de centralisation et de décentralisation, dans les domaines de l'information (coordination des activités productives) et de l'incitation (gestion des ressources humaines). Il met ainsi en exergue deux modèles d'organisation (modèle A de l'entreprise américaine et le modèle J de l'entreprise japonaise) combinant une centralisation de l'information et de la coordination du travail et une décentralisation de la gestion des ressources humaines (modèle A) et une décentralisation de la coordination du travail et une centralisation de la gestion des ressources humaines (modèle J) (Aoki 1991/1988). La démarche adoptée par M. Aoki pour analyser les sources d'efficacité de ces formes organisationnelles se résume en deux étapes : 1) identification et qualification des « attributs » de l'organisation (Aoki 1994c) suivant les dimensions de centralisation/décentralisation et de verticalité/horizontalité ; 2) examen de la complémentarité de ces attributs pour conduire à la cohérence organisationnelle. Cette démarche propose ainsi une lecture axiomatique de la cohérence organisationnelle qui permet d'appréhender la nature des dispositifs organisationnels et leur agencement.

Le modèle des configurations d'**H. Mintzberg** (1982) consiste à qualifier les différentes composantes de la structure organisationnelle (parties de base, mécanismes de coordination, paramètres de conception) puis à les structurer dans une configuration organisationnelle. La démarche d'analyse de

la cohérence de Mintzberg consiste ainsi, comme pour M. Aoki, à décomposer et à caractériser les différentes composantes de l'organisation par rapport à certains critères pour identifier ensuite les relations de complémentarité et de compatibilité entre ces différentes composantes. L'apport d'H. Mintzberg se situe à deux niveaux. D'une part, les critères de caractérisation des différentes composantes du fonctionnement organisationnel sont plus diversifiés permettant ainsi une analyse plus complexe de la réalité organisationnelle (l'analyse de la cohérence est cependant rendue plus ardue). D'autre part, les relations de complémentarité entre les éléments sont examinées de manière systémique et pas seulement binaires.

En nous inspirant de la démarche suivie par M. Aoki et H. Mintzberg, nous avons construit une **grille d'analyse de la cohérence des règles organisationnelles** dont les grandes étapes sont **l'identification, la qualification et l'articulation**. Nous distinguons les modalités assurant l'agencement de la structure (les modalités de production, d'organisation du travail, de coordination, de circulation de l'information, les processus de décision) et les modalités de gestion des ressources humaines (recrutement, classification des emplois, mobilité, formation, contrôle et incitations/sanctions). Ces modalités sont qualifiées suivant différents critères (degré de centralisation/décentralisation, le degré de formalisation, la dimension verticale/horizontale et la dimension individuelle/collective). Les articulations entre ces différentes modalités organisationnelles sont enfin analysées de manière bilatérale (entre deux modalités) ou systémique (entre plusieurs modalités).

Cette grille s'inscrit dans une démarche d'analyse de la **cohérence** permettant de penser les articulations non pas comme des déterminismes mais comme un ensemble d'éléments qui font **système**. Les relations entre les éléments ne sont pas des relations de causalité mais des relations d'interdépendance. Par ailleurs, la cohérence qui se dégage de ce système n'a rien de naturelle, elle est **construite par les membres de l'organisation** qui ont recours à certaines règles ou adoptent certains comportements parce qu'ils les jugent appropriés à la situation (Pichault, 1995, p.601). Toutes les règles de l'organisation ne sont pas pensées *a priori* en fonction de leur degré de compatibilité avec l'existant. Tout au plus, une cohérence *a posteriori* est imaginée par les acteurs ou par le chercheur. Cette conceptualisation correspond à la démarche de rationalisation décrite par G. de Terssac (1993, p.21-22). A ce titre, l'analyse de la cohérence ne doit en rien être normative.

La grille de lecture de la **pertinence** des règles organisationnelles s'est appuyée sur la perspective stratégique proposée par A. Chandler (1962) et sur certains travaux en économie. Dans une perspective stratégique, la pertinence des règles peut être construite par les acteurs de l'entreprise qui, en fonction de leur perception de l'environnement et de l'organisation, élaborent des stratégies et font des choix organisationnels et de gestion de la main d'œuvre (Biencourt et al., 1997 ; Eustache, 1996). Dans une perspective conventionnaliste, l'articulation entre l'entreprise et son environnement peut se faire *via* la nature des informations qui circulent entre ces deux espaces (Cohendet et Llerena, 1990a ; 1990b) ou *via* la nature des produits (Eymard-Duvernay, 1987 ; Salais, 1996). Une entreprise est efficace si elle est capable de trouver une harmonie entre ce qu'elle propose sur le marché des produits et ce qu'elle est capable de produire grâce à ses règles de coordination interne (convention du travail) et externe. Enfin, dans une perspective plus institutionnelle, M. Aoki (1994b) propose de comprendre la complémentarité entre les attributs de l'entreprise et les

caractéristiques des marchés et des institutions qui l'entourent prolongeant ainsi le « principe de dualité ».

Ces différents cadres permettent d'identifier les éléments clés de l'environnement organisationnel que perçoivent les acteurs de l'organisation (marché des produits, marché du travail, marché du capital, cadre réglementaire, systèmes de valeurs, ...) à partir desquels ils construisent une stratégie et font des choix d'organisation interne et de gestion des ressources humaines permettant de dégager une certaine pertinence des règles organisationnelles. En dynamique, la pertinence s'évalue à l'aune des processus de construction et de destruction dans les articulations entre les règles internes de l'entreprise et les éléments de son environnement. Ces processus sont activés par les stratégies des entreprises, et les comportements de ses membres.

Dans notre travail doctoral, ces **processus de construction/destruction de cohérence et de pertinence** ont été analysés à travers la notion d'apprentissage organisationnel définie comme « *un processus de création et de renouvellement des compétences collectives, visant à conserver la cohérence entre l'organisation et l'environnement interprété par des acteurs collectifs* » (Guilhon et Trépo, 1999, p.550). Les règles sont modifiées ou non selon l'interprétation et l'évaluation qu'en font les acteurs au regard du contexte interne et externe (Favereau, 1998). Si ponctuellement l'apprentissage organisationnel créateur de nouvelles règles est destructeur de cohérence, cette dernière est progressivement reconstruite par un autre processus d'apprentissage organisationnel (Guilhon et Trépo, 1999).

Nous avons ainsi identifié quatre types **d'apprentissage organisationnel** interne, source d'efficacité dynamique : un apprentissage de l'utilisation de la règle (apprentissage d'application), un apprentissage modifiant les règles à la marge (apprentissage « reproducteur »), un apprentissage créant de nouvelles règles (apprentissage « transformateur »), et un apprentissage visant à rétablir la cohérence entre les règles organisationnelles (apprentissage de cohérence). L'apprentissage se produit également vis-à-vis de l'environnement de l'organisation. Il consiste à acquérir des connaissances sur l'environnement de l'organisation et à produire de nouvelles représentations de cet environnement susceptibles d'engendrer ensuite des transformations internes (apprentissage perturbateur). Mais il peut aussi contribuer au maintien de la pertinence des règles organisationnelles (apprentissage de pertinence).

Ces processus d'apprentissage interne et externe permettant d'établir la cohérence et la pertinence des règles organisationnelles peuvent être influencés par les modes de fonctionnement interne (comme le montrent plusieurs auteurs – Aoki 1991, Cohendet 1998a, Midler, 1994) et la nature de l'environnement (March, 1991). Les capacités d'apprentissage de la cohérence et de la pertinence sont aussi limitées par l'inscription de l'organisation dans une trajectoire (*path dependency* – Brousseau et Rallet, 1995) et par des formes d'irréversibilité (Favereau, 1991) ou d'inertie organisationnelle (Dodier, 1993 ; Durand, 2000). Ces apprentissages s'inscrivent dans un temps plus ou moins long marqué par des périodes d'incertitudes, de tâtonnements, par des erreurs, des discontinuités. Ils ne sont pas linéaires. Parce que modifier les règles organisationnelles prend du temps, il est inévitable que des

incohérences se produisent entre ces règles qui n'évoluent pas toutes au même rythme et de manière synchrone (Eustache, 1996, p.18 ; Reynaud, 1997, p.45).

Nous avons appliqué cette grille de lecture à l'analyse des sources d'efficacité organisationnelle au sein de deux établissements postaux de traitement du courrier. Le choix d'une analyse parallèle de deux établissements opérationnels était justifié par le fait que ces deux organisations ne développaient pas les mêmes pratiques en matière d'organisation du travail alors qu'elles devaient recourir à des règles de gestion de la main d'œuvre identiques et en évolution et faire face à des environnements connaissant les mêmes perturbations. S'inspirant de la démarche de M. Aoki et d'H. Mintzberg, l'analyse de l'efficacité a donc consisté à **examiner d'abord le système productif et structurel, puis le système d'emploi, pour chacun d'eux à qualifier leurs caractéristiques, puis à envisager l'articulation entre ces deux systèmes**. La pertinence de ces règles internes a ensuite été évaluée par rapport aux **relations qui se nouent sur les marchés des produits et du travail et avec les règles institutionnelles**.

Les règles de coordination de productive et structurelle en vigueur dans les deux établissements reposaient sur des principes d'organisation du travail différents (spécialisation et division des tâches versus travail polyvalent et en équipe). Pourtant elles dégageaient une même logique hiérarchique basée sur la centralisation du processus de décision et de circulation des informations et des connaissances (voir Encadré 7).

***Encadré 7 : La cohérence des règles de coordination productive dans les deux établissements postaux étudiés [3]***

Dans l'établissement A, la cohérence des règles de coordination productive et structurelle renvoyait au « modèle H » défini par M. Aoki dans lequel la division du travail est poussée et les salariés ont des tâches spécialisées et différenciées. Leurs compétences étaient spécialisées et officialisées dans des catégories de fonctions. La coordination (c'est-à-dire le système d'information et de décision) était centralisée. La cohérence des règles de ce système productif et structurel était donc basée sur des principes de centralisation, de spécialisation et de verticalisation.

L'établissement B présentait une configuration basée sur des principes de division productive différents puisqu'elle reposait sur des équipes polyvalentes et une moindre spécialisation de l'activité. Mais les règles de circulation de l'information et des connaissances et de prise de décision étaient toujours basées sur une logique de centralisation et de verticalisation. Ainsi se dégagait une cohérence sensiblement identique à celle de l'établissement A, c'est-à-dire hiérarchique et centralisée. Le maintien d'une coordination centralisée s'expliquait par une mise en place difficile du principe de responsabilisation des équipes. Des apprentissages reproducteurs ont été opérés pour retrouver une certaine spécialisation dans la polyvalence et transférer la responsabilisation des lots de courrier à une personne spécialisée.

L'examen des règles du système d'emploi (communes aux deux établissements) a mis en évidence la dualité de ce système et la transformation des deux sous-systèmes d'emploi (SSE). Les règles du SSE fonctionnaire étaient toujours basées sur une logique de relation d'emploi durable et d'objectivation mais introduisaient progressivement des éléments de subjectivité dans cette relation d'emploi basée sur la prise en compte des contributions personnelles des agents fonctionnaires. Le sous-système d'emploi contractuel évoluait profondément depuis le début des années 1990 vers une nette tendance à l'objectivation par les règles et une

installation des agents contractuels dans une relation d'emploi durable. Les évolutions respectives des deux sous-systèmes d'emploi (mais particulièrement du SSE contractuel) amenaient à repenser l'articulation entre ces deux sous-systèmes. Un principe de complémentarité (le SSE fonctionnaire reposant sur une stabilisation de la main d'œuvre et le SSE contractuel assurant la flexibilité quantitative et qualitative) a été remplacé par un principe de juxtaposition voire de « concurrence » (les deux SSE bénéficiant d'une relation d'emploi durable).

La cohérence entre les règles de coordination productive et structurelle et les règles de gestion de la relation d'emploi a mis en évidence **des articulations bilatérales** fortes entre les dimensions de la division du travail et les dimensions des règles d'emploi. Ces complémentarités étaient le plus souvent construites par les acteurs dans les situations de travail témoignant d'un processus d'apprentissage de cohérence. Les contradictions apparentes entre plusieurs logiques liées à la division productive du travail et à la classification des emplois ont été gérées par les acteurs des établissements pour parvenir à des compromis. Mais surtout nous avons mentionné la complémentarité entre une logique de relation d'emploi durable et la mise en place de travail polyvalent et en équipe. Par ailleurs, selon le principe de dualité de M. Aoki, la combinaison d'une double centralisation de la coordination productive et de la coordination de la relation d'emploi serait inefficace car elle n'exploiterait pas suffisamment les capacités cognitives des salariés. Nous avons montré que, dans les établissements étudiés, cette double centralisation n'était pas forcément source d'inefficacité, les acteurs faisant preuve de capacités d'apprentissage.

La pertinence des règles a été analysée **par rapport au marché du travail (et ses règles institutionnelles) et par rapport au marché des produits**. Nous avons ainsi mis en parallèle les transformations du marché des produits en lien avec les évolutions de la réglementation du courrier, la stratégie commerciale postale et les choix liés au système productif et structurel. Le marché du courrier a été marqué par un double mouvement d'ouverture progressive à la concurrence sur certains produits et l'affirmation du service public d'une part, par les évolutions des technologies de l'information transformant le rôle et la place du support papier d'autre part. Pour faire face à ces évolutions, La Poste a mis en place une stratégie de diversification de son offre (services à valeur ajoutée intégrés au service traditionnel), de modernisation de la chaîne du courrier et de maintien du service public. Cette stratégie s'est concrétisée, au niveau des centres de traitement du courrier, par une mécanisation du tri, un allègement de la ligne hiérarchique, la création de nouveaux métiers du courrier, mais aussi par la standardisation du traitement du courrier déclinée de manière différente sur les deux établissements. La standardisation expliquait la nature de la coordination productive et structurelle fondée sur un principe centralisé et hiérarchique dans les deux établissements, l'objectif étant de maîtriser l'incertitude de la production et d'atténuer la diversification des produits courrier. Par ailleurs, les règles du système d'emploi basées sur une stabilité/stabilisation de la relation d'emploi pour les deux populations fonctionnaire et contractuelle n'étaient pas *a priori* incompatibles avec la configuration du marché du courrier et les choix stratégiques et productifs des établissements visant une diversification des produits maîtrisée par la standardisation. La création de nouveaux produits ne remettait pas

fondamentalement en cause les compétences acquises sur le long terme par les postiers et le système d'emploi dual offrait une flexibilité quantitative et qualitative aux établissements.

Ce travail doctoral a ainsi proposé une grille d'analyse des processus constants de modernisation des entreprises censés conduire à leur efficacité organisationnelle. Décomposer les règles organisationnelles a permis d'étudier en détail les modalités de l'action et les processus d'évolution de cette action. Ainsi, nous avons pu détecter les évolutions plus ou moins importantes des règles du système productif et structurel et du système d'emploi. Les processus de changement dans ces établissements ont été réalisés sur des temporalités et à des rythmes différents traduisant des sources d'inertie et la nécessité de prendre en considération les éléments de l'existant (le sentier de dépendance). Ces décalages ont suscité des processus de maintien de cohérence ou d'élaboration de nouvelles cohérences mis en œuvre par les membres des deux établissements opérationnels. De même, les évolutions de l'environnement n'étaient pas perçues de façon identique par les membres des organisations, ce qui a conduit à des processus d'arbitrage et à l'élaboration de nouvelles routines organisationnelles.

Cette recherche doctorale présente certaines limites à l'analyse de la cohérence et de la pertinence des règles organisationnelles. Elle met l'accent principalement sur les **complémentarités** et, dans une moindre mesure, sur les frictions créées par l'évolution des règles. De même, le conflit est quasiment absent de l'analyse de la cohérence bien que notre conception de l'entreprise reconnaît la diversité des objectifs portés par les membres et la possibilité de conflits globaux (au niveau de l'entreprise) ou localisés qui se créent à l'occasion de l'élaboration des règles négociées ou émergentes. Par ailleurs, une faible place est accordée aux représentants des salariés même s'ils ont été interrogés lors des enquêtes auprès des deux établissements. Ils n'ont pas été considérés comme des acteurs ayant une position spécifique dans l'entreprise, notamment dans l'appréciation de l'efficacité. Enfin, la **qualification de la cohérence et de la pertinence des règles a été menée de manière ad hoc par le chercheur**. Nous avons déduit ces compatibilités ou incompatibilités en fonction des hypothèses que nous avons formulées sur la base de travaux antérieurs. Les acteurs des établissements enquêtés n'ont pas été associés à cette analyse de la cohérence et de la pertinence, même s'ils se sont exprimés sur les évolutions qu'ils étaient en train de vivre et sur les actions qu'ils mettaient en place pour accompagner ces changements

Dans une communication [4], nous avons prolongé cette réflexion sur la cohérence des règles organisationnelles en réinterprétant les données issues de cette recherche doctorale et en mettant l'accent **sur le processus de mise en cohérence a priori et a posteriori**.

Nous avons ainsi proposé une grille d'analyse des changements opérés dans la stratégie d'affaires et la gestion du travail en mobilisant des références théoriques gestionnaires et non plus économiques. Nous nous sommes appuyés sur la **conception processuelle de la stratégie d'entreprise** proposée notamment par R. Whittington (1993), dans laquelle la cohérence entre la stratégie d'affaire et la gestion des ressources humaines est envisagée comme un processus de construction-destruction (Hendry et Pettigrew, 1992 ; Legge, 1995). Ce processus de mise en cohérence est un apprentissage organisationnel. Les membres de l'organisation mobilisent des ressources et capitalisent des connaissances sur le

fonctionnement organisationnel de l'entreprise pour en faire évoluer les dispositifs de manière à ce qu'ils soient compatibles entre eux. Cet apprentissage est à la fois interne à propos des dispositifs organisationnels (décision, modalités d'action, outils de gestion) et externe (acquérir des connaissances sur l'environnement de l'organisation pour faire évoluer les dispositifs internes de façon à ce qu'ils correspondent à une représentation de l'environnement).

Nous mettons ainsi en lumière, au niveau du groupe postal, les principales évolutions de l'environnement postal (réglementation sur les conditions du service public, marché du courrier) et les choix stratégiques de la branche courrier (internationalisation par l'établissement de partenariat et diversification de l'offre à la clientèle tout en maintenant la mission de service public). Ces choix de stratégies d'affaires ont conduit à une restructuration territoriale et par métiers du groupe et les règles de gestion des ressources humaines ont été modifiées pour les fonctionnaires et les agents contractuels. Nous montrons ainsi **une mise en cohérence *a priori* qui révèle cependant certaines tensions entre la stratégie concurrentielle et la stratégie de service public et dans la gestion duale des deux populations.**

Nous montrons ensuite comment se construit une **cohérence *a posteriori* pour les acteurs** des deux établissements postaux. Les acteurs perçoivent des tensions dans la coexistence des deux stratégies d'affaires. Ils construisent une nouvelle représentation des clients à servir (entreprises et particuliers) et cherchent à construire de nouvelles articulations pour faire cohabiter, dans un même espace productif, deux logiques différentes concrétisées par des flux de courrier différents. Des processus d'apprentissage interne s'opèrent dans la mise en œuvre de nouveaux principes d'organisation du travail (polyvalence, travail en équipe) associés à la stratégie d'affaires et venant se confronter à de nouvelles règles de gestion des ressources humaines. Les acteurs des deux établissements adaptent les règles qui leur sont imposées et composent des équilibres, construisent de la cohérence avec leurs configurations productives, leur logique de management et leur environnement local. Des tensions sont soulignées entre les règles RH visant davantage d'individualisation et des principes d'organisation du travail plus collectifs. La gestion duale des ressources humaines (fonctionnaires et agents contractuels) permet aux établissements une certaine efficacité productive mais crée également certaines tensions pour les agents contractuels et pour les représentants syndicaux. Cette mise en cohérence *a posteriori* et les tensions associées est assurée par le management opérationnel des deux établissements.

Cette analyse a permis de mettre en lumière **les jugements de cohérence et les processus de mise en cohérence opérés par les acteurs.** Ces jugements et processus de mise en cohérence se déroulent aux différents niveaux opérationnels et permettent de comprendre comment s'articulent la stratégie d'affaires et la politique de gestion du travail. La cohérence *a posteriori* semble en effet déterminante pour l'efficacité d'une organisation. Elle nécessite toutefois, d'un point de vue méthodologique, d'accéder au plus près des processus opérationnels pour comprendre comment les acteurs de l'entreprise perçoivent des éléments perturbateurs internes (telles que les orientations stratégiques) et externes (évolutions des conditions environnementales) et construisent des équilibres entre différentes logiques organisationnelles.

### 3.2. L'articulation des logiques professionnelles dans le cadre d'une réforme polaire à l'hôpital

L'étude monographique menée auprès d'un établissement hospitalier entreprenant une réforme polaire nous a permis de travailler d'une autre manière sur la question de la cohérence. Nous avons retenu une **approche plus processuelle et interactionniste du changement articulée à une vision configurationniste**. Un des objectifs de la réforme polaire initiée dans l'établissement étudié était d'instaurer une certaine transversalité dans l'organisation hospitalière et de décloisonner les différentes logiques qui pouvaient coexister entre les catégories constituantes de l'hôpital (médicales, soignantes et administratives). En nous appuyant sur les travaux de S. Glouberman et H. Mintzberg (2001) et de sociologues interactionnistes (Strauss, 1992 ; Grosjean et Lacoste, 1999), nous montrons comment se construit une **nouvelle « articulation » des logiques portées par les différents acteurs** à l'occasion de cette réforme polaire [22].

Plusieurs recherches ont montré la complexité du fonctionnement hospitalier (Nobre, 2006) et la **coexistence de plusieurs logiques professionnelles** (Krief, 2012 ; Zardet et al., 2011) conduisant à un manque de coordination (Glouberman et Mintzberg, 2001 ; Mintzberg, 2012). S. Glouberman et H. Mintzberg mettent en évidence l'existence de quatre « mondes » (renvoyant à quatre ensembles d'activité, manières d'organiser et mentalités) qui opèrent selon des logiques différenciées et relativement indépendantes. Ils proposent des solutions pour améliorer la coordination au sein des organisations hospitalières. Cependant ils renseignent peu sur la manière dont peut s'opérer la collaboration entre les acteurs, ce que privilégie l'approche interactionniste.

De son côté, A. Strauss (1992) propose une analyse de l'organisation hospitalière révélant la nécessité de développer, au sein des trajectoires de soins, un **« travail d'articulation »** (Corbin et Strauss, 1993). Celui-ci consiste à établir des liens cohérents à plusieurs niveaux : entre des tâches ou des ensembles de tâches, entre les contributions de différentes unités ou individus et entre les différents types de métiers des acteurs impliqués (Strauss, 1985). Ce travail d'articulation est complexe du fait de la diversité des acteurs mais également du fait des nombreux imprévus qui peuvent le perturber (Strauss, 1985 ; Strauss, 1992). Il est assuré par des « agents d'articulation » (le médecin, le cadre de santé ou d'autres acteurs ayant ou non des responsabilités) (Strauss, 1992, p.191) et des processus interactifs (*working thing out*) auxquels peuvent recourir les acteurs. Ces processus consistant à négocier, discuter, éduquer, persuader, menacer, voire même sanctionner (Strauss, 1992 ; Corbin et Strauss, 1993) permettent d'établir des arrangements, de les stabiliser ou de les modifier. M. Grosjean et M. Lacoste (1999) prolongent les travaux d'A. Strauss afin de rendre visible et d'institutionnaliser ce travail d'articulation. Ils précisent ainsi que ce travail d'articulation peut s'opérer à différents niveaux (d'une institution, d'un service, d'un patient) et être de nature différente (structurant, opérationnel et *via* des trajectoires). Ces auteurs mettent l'accent sur le travail de communication (notamment la traduction) et sur les compétences associées.

Ces deux approches sont différentes et complémentaires. Celle de S. Glouberman et H. Mintzberg (2001) met principalement en évidence les mécanismes organisés et structurant de coordination au niveau institutionnel alors que les approches interactionnistes mettent

principalement en avant le rôle des acteurs, leur inscription sociale et leurs actions et relations dans la prise en charge des patients. Nous avons combiné ces deux approches pour analyser **l'articulation des logiques professionnelles** (médicales, soignantes et administratives) au niveau intermédiaire d'unités polaires dans l'établissement hospitalier étudié.

Nous montrons ainsi que le travail d'articulation **au sein des pôles** est « distribué » entre différents membres de l'équipe polaire (le chef médecin de pôle, le cadre supérieur de santé et dans une moindre mesure le directeur délégué et l'assistant de gestion de pôle). Chacun opère un travail d'articulation de nature différente (décision, mise en cohérence, traduction, intermédiation, déclinaison de projet, diffusion de la logique gestionnaire). Le travail d'articulation s'opère également au sein d'instances de concertation et de décision. Les bureaux de pôle sont un espace de confrontation des logiques médicales, soignantes et gestionnaires, un espace de négociation et de décision collective. Les conseils de pôle sont principalement des instances de transmission d'informations, mais s'engagent parfois des discussions entre les participants qui mettent en scène un travail de persuasion. Ce travail d'articulation est appuyé par trois outils de gestion : les projets de pôle sont l'occasion d'une construction entre les acteurs médicaux et soignants ; les contrats de pôle facilitent le fonctionnement du pôle et les relations entre les pôles et la direction générale ; les instruments de gestion sont porteurs de la logique médico-économique et sont mobilisés lors des conseils de pôle. Certaines conditions organisationnelles se révèlent cruciales pour assurer ce travail d'articulation : un savoir « travailler ensemble », les compétences individuelles amenant une légitimité des acteurs et la reconnaissance de ce travail d'articulation.

Dans cette approche de l'articulation des logiques d'action, **les acteurs occupent une place centrale ainsi que leurs interactions**. L'identification des acteurs clés est la première étape de l'analyse de l'articulation, elle permet de voir quelles logiques sont portées par les acteurs à travers leur identité professionnelle, leurs compétences mais aussi leur situation de travail. L'accent est ensuite porté sur les interactions entre ces acteurs qui, par la négociation, la médiation, les discussions, les arbitrages voire les conflits, vont confronter les logiques professionnelles et les articuler. Si l'analyse des acteurs et de leurs interactions est essentielle à la compréhension du travail d'articulation entre les logiques d'action, les instruments de coordination jouent également un rôle à travers les outils de gestion et les projets de pôle mais aussi les instances interactionnelles mises en place (bureau de pôle et conseil de pôle).

Une reprise de ce travail d'analyse pour la rédaction d'un chapitre d'ouvrage sur les innovations dans le milieu hospitalier [36] nous a amené à formuler certaines pistes de recherche pour analyser plus en détail la transversalité entre les logiques professionnelles que peut opérer la structuration polaire. Ainsi, nous avons proposé d'étudier plus précisément les compétences individuelles et collectives de coopération que les acteurs des pôles mais aussi les membres de la direction hospitalière ont développé à l'occasion de ce fonctionnement polaire. Il s'agirait d'étudier la nature de ces compétences mais surtout les conditions de leur développement et de leur reconnaissance. Une autre piste d'approfondissement consisterait à investiguer plus profondément les espaces au sein desquels s'opèrent les articulations, ces espaces pouvant être le lieu de construction de compétences collectives médico-économiques. De même, une étude de la contribution des outils de gestion (contrats de pôle,

projets de pôle, indicateurs) à la construction de ces compétences d'articulation pourrait être pertinente.

Dans cette recherche, l'analyse de la cohérence repose principalement sur la manière dont les acteurs par leurs actions et interactions construisent des compromis et des articulations entre les différentes logiques professionnelles. Il ne s'agit plus d'une construction de la cohérence par le chercheur.

### 3.3. L'effectivité de la réforme polaire

Dans une seconde publication [24], nous avons analysé la manière dont l'établissement hospitalier a mené cette réforme polaire sur plusieurs années avant même que le législateur n'initie la démarche. L'établissement a réussi à déployer certaines dispositions attendues par le législateur mais n'est pas parvenu à remplir tous les objectifs fixés par celui-ci. Nous avons mobilisé le cadre théorique de « l'effectivité » proposé par F. Jullien (1996) et repris par P. Mossé et E. Oiry (2010) et C. Baret et al. (2011) pour montrer que **le processus de changement peut être analysé non seulement à travers une évaluation de l'atteinte des objectifs, mais à travers les processus et les dynamiques qui le facilitent**. Nous avons par ailleurs montré comment, au niveau stratégique mais aussi opérationnel des pôles, les acteurs ont joué un rôle dans la mise en place de cette réforme [24].

**L'effectivité** est définie par F. Jullien (1996, p.147) comme « *la capacité d'un processus à créer les conditions de sa réussite en s'appuyant sur les dynamiques en cours de gestation au moment où il est initié* ». Dans cette approche, les objectifs formulés initialement dans un projet de changement peuvent être modifiés ou passés au second plan au cours du processus de changement sans que celui-ci ne soit remis en cause ou considéré comme un échec (Baret et al., 2011). L'attention est portée avant tout sur les processus et moins sur les résultats contrairement à l'approche de « l'efficacité rationalisatrice élargie » présentée par F. Pichault (2013) (Mossé et Oiry, 2010). L'analyse des dynamiques à l'œuvre dans le processus de changement est privilégiée.

Dans **cette approche**, le changement peut être initié par plusieurs « **décideurs** » qui peuvent être des acteurs internes ou externes et peuvent apparaître au cours du processus de changement. Leur rôle n'est pas centré sur l'atteinte des objectifs mais sur le développement des dynamiques en gestation (Mossé et Oiry, 2010). Dans ce cadre, la planification du changement devient quasiment absente alors qu'elle est dominante dans l'approche par « l'efficacité rationalisatrice ». Le rôle principal du manager du changement est d'analyser « *très en détail la situation initiale afin d'identifier ses failles et son potentiel* » (Baret et al., 2011, p.310) puis d'être attentif au cours du processus de changement à toutes les situations qui permettront de renforcer la direction prise, voire de créer des conditions qui lui sont favorables (Baret et al., 2011). Le rôle des « décideurs » est de permettre **la production d'effets qui ancrent le changement dans le réel**, même si celui-ci n'est pas conforme à des volontés non-exprimées (Mossé et Oiry, 2010). L'évaluation fait partie intégrante du processus de changement (Mossé et Oiry, 2010), mais elle s'analyse à l'aune de la situation effective et des failles qui peuvent être exploitées dans le changement (Baret et al., 2011).

Comme le montrent P. Mossé et E. Oiry (2010, p.149), cette approche par « *l'effectivité propose un point de vue complémentaire fécond* » pour analyser une dynamique de changement organisationnel à plusieurs titres. 1) Elle retient l'idée d'un processus qui se construit dans un temps long sans qu'une ligne directrice ne soit clairement identifiée et portée par des « décideurs » (*op. cit.* p.149). 2) Elle met l'accent sur les situations appréhendées par les acteurs au plus près du « terrain » ; lorsque les objectifs du changement sont trop extérieurs ou trop éloignés des acteurs, le changement n'est pas mis en acte par les acteurs (*op. cit.*, p.153). Enfin, la vision du management du changement qui en est proposée révèle le rôle crucial du manager (qui n'est pas forcément un responsable stratégique) dans l'identification des dynamiques émergentes et dans la génération de ces dynamiques à plusieurs niveaux de l'organisation (*op. cit.*, p.155).

Nous avons proposé **certaines aménagements à cette approche du changement** pour analyser la réforme polaire dans l'établissement hospitalier étudié. Pour P. Mossé et E. Oiry (2010, p.147), « *avec l'effectivité, l'acteur ou le sujet s'effacent derrière la situation* ». Nous avons considéré que l'acteur devait être considéré comme premier dans le changement, en soulignant l'importance des situations dans lesquelles qu'il pouvait se trouver et qu'il contribuait à créer avec d'autres acteurs (Friedberg, 1997) et auxquelles il donnait sens (Weick, 1995 ; Bernoux, 2010). Nous avons proposé également de qualifier ceux que P. Mossé et E. Oiry (2010) nomment les « décideurs », comme **des « facilitateurs »** du changement, dans le sens où ceux-ci visent à identifier les dynamiques existantes et à faciliter l'éclosion, le déploiement voire l'expression de ces dynamiques plutôt qu'à les impulser. Ces acteurs peuvent par ailleurs influencer la décision sans pour autant être ceux qui décident en dernier ressort. Par ailleurs, au-delà des décideurs du changement, nous avons souhaité mettre aussi l'accent sur les « **opérateurs** » qui rendent le changement effectif sans pour autant l'avoir décidé (Bernoux, 2010). Ceux-ci peuvent émerger tout au long du processus de changement. Ils sont capables d'évaluer la situation qu'ils font évoluer et de mesurer les processus d'apprentissage s'opérant dans la dynamique du changement, en complément des « décideurs ». Enfin, au-delà des « failles » qui sont des éléments existants allant dans le sens voulu, nous avons voulu également identifier **des freins** susceptibles de ralentir la progression des actions de changement que les « décideurs » doivent pouvoir repérer au même titre que les « failles ».

Partant de ce cadre d'analyse, nous avons, dans un premier temps, rappelé les différentes **étapes** qui ont ponctué la mise en œuvre de la réforme polaire selon les acteurs, ceci a permis de montrer l'inscription de ce changement dans un temps relativement long ponctué par des évaluations régulières des processus mis en place. Nous avons ensuite révélé les **dynamiques** insufflées par la direction de l'établissement et relayées par les acteurs de l'exécutif polaire selon un rythme et des modalités différentes selon les situations polaires. Les dynamiques de contractualisation et de délégation de gestion au niveau des pôles ont été plus laborieuses du fait d'un contexte de restriction budgétaire, de la volonté de la direction générale d'établir une relation de confiance avec les exécutifs polaires et de comportements réticents au niveau des directions fonctionnelles. Sur la période étudiée (couvrant dix années), des ancrages forts et irréversibles se sont installés pour pérenniser l'organisation polaire dans cet établissement mettant ainsi en évidence les « **effets** » de la réforme polaire (la division polaire, les équipes

polaires, le fonctionnement des exécutifs polaires, la structuration des relations entre les pôles et la direction). Ces ancrages forts constituent autant de socles sur la base desquels l'évolution de la réforme polaire pouvait se poursuivre.

L'étude a donc mis en lumière le rôle clé joué par certains acteurs « décideurs » mais surtout « opérationnels » dans le processus de changement, les dynamiques facilitatrices et certains « freins ». L'approche par l'effectivité a permis de révéler un processus d'institutionnalisation de la logique polaire. Notre étude identifie les diverses dimensions de la logique polaire à la fois structurelle (le découpage polaire, la mise en place des exécutifs de pôle), politique (les rôles et les jeux des différents acteurs du sommet stratégique aux membres de l'équipe polaire), instrumentale (les projets de pôle, les contrats de pôle et les indicateurs de gestion) et processuelle (les différentes évaluations intermédiaires réalisées par l'établissement). Elle met en évidence les effets de complémentarité entre ces différentes dimensions.

### 3.4. Vers un dépassement de la mise en cohérence et un ancrage processuel

Notre approche des processus du changement s'est ainsi construite à partir d'une analyse de la cohérence des règles organisationnelles puis de l'articulation des logiques professionnelles et de l'effectivité. L'analyse de la cohérence comme condition d'efficacité présente certaines limites que nous souhaitons souligner, ce qui va nous conduire à **dépasser cette approche de la cohérence**. Par ailleurs, nous avons accordé aux acteurs un rôle plus important dans l'analyse du processus du changement en introduisant **l'interactionnisme** puis la notion d'effectivité qui introduit également la dimension temporelle. Nous souhaitons compléter notre approche en proposant d'inscrire notre analyse des changements dans une perspective davantage processuelle.

Dans notre recherche doctorale, la cohérence et la pertinence des règles organisationnelles étaient considérées comme une condition de l'efficacité organisationnelle. Ceci correspondait à une hypothèse défendue par plusieurs auteurs en économie et en gestion et qui, à certains égards, s'inspirait des notions « congruence » et de « configuration » ainsi que les définit H. Mintzberg (1990). Même si, dans notre analyse de la cohérence, nous avons considéré les **processus de mise en cohérence opérés par les acteurs à travers des processus d'apprentissage**, notre approche visait bien la recherche de cohérence et de pertinence. Selon F. Pichault et al. (2021, p.74), cette hypothèse relève d'une « approche élargie de la contingence » ou de l'alignement stratégique dans laquelle l'efficacité de l'organisation correspond à la capacité de celle-ci à assurer la cohérence entre son positionnement sur son marché, sa stratégie d'affaires et ses politiques de fonctionnement interne.

Or cette hypothèse est contestée par plusieurs auteurs analysant le changement, notamment en sociologie des organisations. P. Bernoux (2010, p.106) dénonce ainsi cette approche configurationniste qui ne fait pas une place suffisante à l'acteur et qui n'éclaire par les possibles confrontations de cohérence entre ces acteurs. Selon J.-D. Reynaud (1997, p.333), « *S'il est vrai que, même dans le cas de l'entreprise où les règles sont élaborées très explicitement et de la manière la plus rationnelle possible, la situation la plus courante est celle de l'incohérence par coexistence de cohérences différentes* » (Reynaud, 1997, p.46). La

cohérence est « *au mieux un objectif recherché* » (Reynaud, 1997, p.333). Les acteurs peuvent chercher, par la connaissance des règles, à l'améliorer ou à essayer d'en créer de nouvelles (Reynaud, 2003c, p.249). La cohérence ne peut donc qu'être un processus et toujours un **résultat fragile toujours susceptible d'être remis en cause**. C'est aussi un processus politique au sens où doivent être analysées les articulations entre les différentes règles, outils, visions de l'environnement... **Ce processus n'est donc pas consensuel**.

La cohérence ne peut être associée à un processus de changement qui se caractérise plutôt par un « désordre » ainsi que le montre N. Alter (1990). Le changement se produit plutôt par l'affrontement ou le conflit entre des logiques opposées, celle de l'innovation et celle de la règle, qui peuvent être arbitrées par la logique de la « direction » (Alter, 1990). Le conflit ou le désordre sont considérés comme salutaires, comme des moyens pour mettre en œuvre l'innovation. Les différents changements dans l'organisation qu'ils soient programmés (« dogmatiques ») ou émergents (« ordinaires ») peuvent être source de dyschronies (Alter, 2003). En suivant N. Alter, il est donc souhaitable de considérer que les processus de changement ne sont pas toujours motivés par une recherche de cohérence, même si cela peut être le cas parfois. Le mouvement créé par les changements dans les organisations est loin d'être uniforme et univoque et s'opère dans la confrontation des logiques plus que dans l'articulation de ces logiques.

Pour nos futures recherches, nous retiendrons ainsi que les processus de changement sont plutôt associés à une **recherche de cohérence qu'à un impératif de cohérence pour donner aux acteurs une certaine visibilité et un sens à leurs registres d'action**. Mais ces processus de changement se produisent dans un cadre qui laisse une place à la confrontation et au désordre. Ceux-ci sont liés à la diversité des objectifs et des logiques professionnelles des acteurs individuels et collectifs et à la diversité des perceptions de leur environnement de travail.

#### **4. Les acteurs des changements organisationnels : mise en lumière des managers intermédiaires et des clients**

Dans les trois angles d'approche du changement présentés jusqu'à présent, les acteurs ont occupé une place de plus en plus importante. Dans l'analyse des règles organisationnelles, nous avons considéré d'abord la perception des règles par les acteurs puis le jeu qu'ils pouvaient jouer autour des règles. Dans celle des contextes du changement, la perspective stratégique impulsant le changement a fait place progressivement à une perspective interprétative de l'environnement recentrant l'analyse sur les perceptions des acteurs et la production de sens. Enfin, dans l'approche processuelle du changement, nous avons donné une place prépondérante aux acteurs dans la manière de construire (ou déconstruire) de la cohérence et de l'effectivité. Dans ce dernier volet des recherches concernant les changements, les acteurs deviennent l'objet principal d'analyse des changements organisationnels. Nous revenons sur deux ensembles de recherches mettant en lumière le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement de la démarche RSE au sein du Groupe La

Poste et l'influence de l'acteur client sur les relations de travail. Ceci nous permet de conclure sur notre positionnement théorique vis-à-vis de l'acteur.

#### 4.1. Le rôle clé des managers intermédiaires dans le déploiement d'une démarche RSE

Dans la section 2, nous avons présenté la manière dont la stratégie postale en matière de RSE s'est construite et comment des managers percevaient cette stratégie [25]. A ce stade de notre réflexion, nous souhaitons mettre en évidence le rôle joué par les **managers intermédiaires dans le déploiement de la RSE** au sein du Groupe La Poste à travers deux publications. Dans une première publication, nous identifions la nature des rôles joués par les managers intermédiaires [25] dans la mise en oeuvre de la stratégie RSE. Dans une seconde publication, nous montrons comment les managers intermédiaires mobilisent les processus RH pour faciliter le déploiement d'un management responsable [29]. Cette recherche s'est appuyée sur une méthodologie quantitative<sup>8</sup>.

##### 4.1.1. Les rôles d'opérationnalisation et d'interprétation

Dans la première publication [25], nous sommes partis du constat que peu de travaux mettaient en évidence le rôle des managers intermédiaires dans la mise en oeuvre d'un programme RSE (Hemingway et Maclagan, 2004 ; Martinet et Payaud, 2006 ; Acquier et al., 2011 ; Valiorgue, 2016). Pourtant, du fait de leur position dans l'organisation et de leurs interactions avec différentes parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, acheteurs...) exprimant des attentes responsables, les managers intermédiaires peuvent jouer un rôle central dans le déploiement d'un programme RSE. Nous avons ainsi mis en lumière **deux principales dimensions de leur rôle** en nous appuyant sur notre étude du cas postal.

Pour analyser leur rôle, nous sommes partis de la littérature considérant un programme RSE comme un changement stratégique et organisationnel (Aguilera et al., 2007; Acquier et al. 2011). Selon F. Maon et al. (2009), les « managers intermédiaires » jouent un rôle important durant les phases de mise en oeuvre du programme RSE, plus précisément dans la communication et l'explication des stratégies de RSE, mais aussi dans l'allocation des ressources et dans l'évaluation des comportements et des performances de leurs équipes. Les managers intermédiaires sont particulièrement sollicités en tant que relais dans la mise en

---

<sup>8</sup> Afin d'étudier les perceptions et le rôle des managers du Groupe La Poste dans la mise en place du management responsable, nous avons conçu puis diffusé un questionnaire à l'ensemble des 398 managers intermédiaires d'une région spécifique. La stratégie d'échantillonnage consistait à cibler, sur une même entité géographique, des managers opérant à plusieurs niveaux hiérarchiques et rencontrant des situations professionnelles et managériales diverses. Le questionnaire comportait deux volets : un premier volet portait sur la RSE (la connaissance de la notion, de la politique RSE développée par le Groupe, des différentes dimensions de la politique et des conditions de sa mise en oeuvre) ; le second portait sur le management responsable (MR) (la manière dont l'entreprise le définit, ses différentes dimensions ainsi que les conditions d'exercice du management responsable par les managers). 158 questionnaires exploitables ont été retournés (soit un taux de retour de 39,2%) et ont été analysés à l'aide d'un logiciel de traitement de données (Sphinx) permettant à la fois de réaliser des traitements statistiques mais aussi des analyses de contenu ou lexicales.

oeuvre d'une démarche de RSE afin d'opérationnaliser et piloter les ajustements (Valiorgue, 2016).

Cette littérature a été complétée par les travaux portant sur le rôle des managers intermédiaires dans la gestion du changement (Wooldridge et al., 2008; Conway et Monks, 2011 ; Guilmot et Vas, 2012). Les managers intermédiaires y sont considérés comme des cibles et des agents du changement (Balogun, 2003; Giangreco et Peccei, 2005). Plus précisément, ils peuvent tenir deux catégories de rôles, un **rôle d'opérationnalisation** (« *implementer* ») et un **rôle d'interprétation** (« *interpréter* »)". Le rôle d'« *implémenter* » consiste, pour les managers intermédiaires, à établir un lien entre les objectifs stratégiques définis par le sommet stratégique et les objectifs et activités opérationnelles aux différents niveaux de l'organisation (Buss et Kuyvenhofen, 2011). Dans le cadre d'un changement planifié, il s'agit de déployer des ressources efficacement et d'encourager les collaborateurs à agir dans le sens attendu (Floyd et Wooldridge, 1994). Selon J. Balogun (2003), le rôle des managers intermédiaires est de s'assurer que l'activité de l'entreprise continue et qu'elle peut être combinée avec la mise en oeuvre des évolutions nécessaires. Le rôle d'« *interpréter* » consiste, pour les managers intermédiaires, à donner du sens au changement pour eux-mêmes (*sense-making*) (Balogun 2003) mais aussi pour les personnes de leur entourage (*sense-giving*) en particulier pour leurs collaborateurs et pour la direction (Guilmot et Vas 2012 ; Rouleau et Balogun, 2011). Cette production de sens pour autrui passe par les interactions sociales et nécessite des aptitudes discursives (Rouleau et Balogun, 2011).

En nous inspirant du modèle de J. Balogun (2003), nous avons proposé une grille de lecture des rôles des managers intermédiaires dans la mise en oeuvre d'un programme RSE qui s'articule autour de deux dimensions donnant naissance à quatre questions. La première dimension concerne la nature de l'activité qui a trait à **la construction de sens (*interpreter*) et à la mise en oeuvre (*implementer*) de la RSE**. La seconde dimension distingue l'orientation de ces actions pour soi ou pour autrui (voir Tableau 1Tableau 2Erreur ! Source du renvoi introuvable.).

**Tableau 2 : Les rôles des managers intermédiaires dans la mise en oeuvre d'un programme RSE**

		Nature de l'activité	
		Construction de sens (« <i>interpreter</i> »)	Implémentation (« <i>implementer</i> »)
Orientation	Pour soi	Dans quelle mesure la RSE fait-elle sens pour le manager? (1)	Dans quelle mesure le manager pratique-il la responsabilité? (2)
	Pour autrui	Comment le manager diffuse le sens de la RSE dans son entourage? (3)	Comment le manager amène-t-il les « autres » (collaborateurs, parties-prenantes) à pratiquer la RSE? (4)

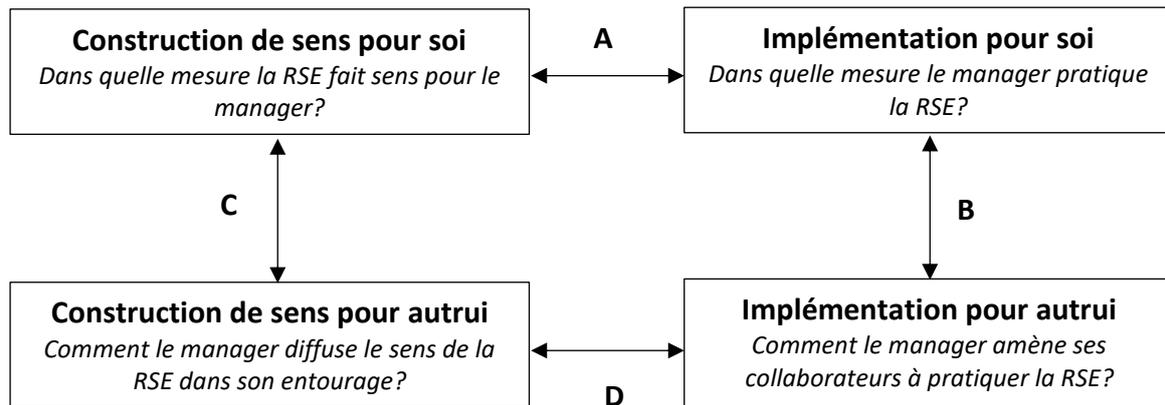
Partant de cette grille de lecture, nous avons mis en évidence les rôles d'*implementer* et d'*interpreter* des managers intermédiaires du groupe La Poste à l'occasion de la mise en oeuvre du programme RSE et les différentes dimensions associées à ces rôles. Ainsi nous avons montré que :

- (1) Le programme RSE et le management responsable déployés par l'entreprise font sens pour les managers intermédiaires et qu'ils déclarent l'inscrire dans leur pratique malgré un accès inégal à l'information et à la formation sur ce programme. L'inscription de la RSE dans les missions et les valeurs du groupe facilite la construction de sens.
- (2) La pratique de la RSE et du management responsable s'exerce principalement dans les décisions qu'ils prennent (en donnant du sens, en expliquant les enjeux aux parties prenantes et en respectant une certaine équité) et à l'égard de leurs collaborateurs (sur les questions de sécurité, d'égalité professionnelle, de qualité de vie au travail et de développement des collaborateurs).
- (3) La production de sens autour de l'exercice de la responsabilité pour l'entourage des managers passe d'abord par des actions d'information et de communication sur la RSE et sur le MR. Mais une minorité de managers (principalement des cadres supérieurs) déclarent le faire de manière formelle et informelle.
- (4) Concernant le rôle d'*implementer*, les managers déclarent (avoir pour eux-mêmes et) donner des objectifs en matière de RSE mais pas ou peu en matière de management responsable. Pourtant ils considèrent qu'avoir des objectifs clairs est indispensable à la pratique du management responsable et permet d'inciter à l'adoption de ce comportement. Les managers attachent une grande importance à l'exemplarité managériale.

Nous montrons que **les deux rôles d'*interpréter* et d'*implementer* du programme RSE et du MR sont étroitement liés**, notamment dans la prise de décision. De même, pour les managers intermédiaires, leurs pratiques du MR (*implementer*) contribuent à donner du sens au travail de leurs collaborateurs (*interpréter* sur le *sense-giving*) en les impliquant dans des actions responsables, en explicitant la compréhension de ces actions, en fédérant les collaborateurs autour de ces actions et en les valorisant.

Cette recherche apporte un éclairage complémentaire à celle de B. Valiorgue (2016) sur l'identification des rôles en distinguant deux catégories de rôle (*interpréter* et *implementer*) mais également sur la mesure de l'effectivité de ces rôles joués par les managers intermédiaires à l'occasion d'une démarche RSE. Elle révèle également la complémentarité entre ces deux rôles. Les rôles d'interpréter et d'implementer sont étroitement imbriqués dans les deux orientations (pour soi et pour autrui) (voir Figure 2). Cette recherche montre aussi que la construction de sens s'établit **en référence aux valeurs et missions organisationnelles**, qui forment le socle sur lequel repose l'interprétation des programmes de RSE par les managers et pour leurs collaborateurs. Elle indique que c'est dans et au travers de l'action que les managers donnent du sens à la RSE. D'autre part la transmission de sens pour l'entourage est facilitée par le déploiement d'objectifs et de mécanismes d'évaluation et d'incitation par les managers.

**Figure 2 : Complémentarité des rôles des managers intermédiaires**



*Relation A* : La production de sens pour les managers eux-mêmes s'alimente des pratiques responsables que les managers mettent en oeuvre progressivement

*Relation B* : Les pratiques responsables des managers invitent, par leur exemplarité, leurs collaborateurs à adopter des comportements responsables et les managers peuvent formuler d'autant mieux des attentes ou des objectifs en matière de responsabilité qu'ils adoptent eux-mêmes un comportement responsable.

*Relation C* : Dès lors que la RSE fait sens pour eux, les managers sont mieux à même d'explicitier la signification de la responsabilité pour leur entourage.

*Relation D* : La transmission de sens pour l'entourage est facilitée par le déploiement d'objectifs et de mécanismes d'évaluation et d'incitation par les managers.

Cette recherche met ainsi l'accent sur les rôles de managers intermédiaires dans la mise en oeuvre d'une démarche RSE en précisant leur nature et leur complémentarité. Elle met également en relief la **complémentarité entre les actions/pratiques et les interprétations de ces acteurs vis-à-vis de la RSE faisant écho à la perspective interprétativiste**. Elle complète également une recherche antérieure que nous avons réalisée sur les perceptions de la RSE de jeunes diplômés qui portait seulement sur les perceptions sans les mettre en lien avec les pratiques [7]<sup>9</sup>.

#### 4.1.2. La mobilisation des processus RH par les managers intermédiaires dans la mise en oeuvre de la démarche RSE et du MR

Un second article [29] étudie la manière dont les **managers mobilisent (ou non) les processus RH dans le déploiement de pratiques responsables pour eux-mêmes ou pour leurs collaborateurs**. Nous nous appuyons sur la littérature soulignant l'importance des processus

<sup>9</sup> Dans une étude quantitative par questionnaire menée en 2005, nous avons étudié la manière dont des étudiants et des diplômés d'établissements d'enseignement supérieur (business school, école d'ingénieur, université) percevaient la question de la responsabilité sociale de l'entreprise et la manière dont leur cursus d'études supérieures (université, école d'ingénieur et école de management) pouvait influencer leurs perceptions [7]. Nous avons montré que le cursus suivi par les étudiants et les jeunes diplômés influençait la manière d'envisager les facteurs de succès et d'échec d'une entreprise et les concepts et outils de la RSE.

RH dans le déploiement des pratiques de responsabilités sociales et environnementales et nous proposons une vision intégrée et contextualisée des processus RH soutien à la responsabilité. Ce cadre est ensuite mobilisé pour examiner comment les managers intermédiaires du Groupe La Poste mobilisent les processus RH pour développer un management responsable.

La littérature portant sur les processus RH soutenant les pratiques de RSE (Jabbour et al., 2010 ; Dubois et Dubois, 2012) distingue deux catégories : les processus RH « fonctionnels », recouvrant le recrutement, l'intégration et la formation, l'évaluation de la performance et les mécanismes incitatifs de rémunération, de promotion interne ou de motivation intrinsèque ; et les processus « transformationnels » visant à modifier les composantes de la culture organisationnelle par la communication sur les orientations politiques et stratégiques et sur les valeurs responsables et durables de l'organisation, par l'adoption de modes d'organisation du travail (travail en équipe, délégation de responsabilité) ou de styles managériaux participatifs. Bien qu'ils ne soient généralement pas à l'origine de la création ou de la mise en place de ces processus, les managers opérationnels peuvent actionner ces processus pour modifier les comportements de leurs collaborateurs et mettre en œuvre le management responsable.

La plupart des recherches mettent en lumière les processus RH permettant de développer des politiques de RSE ou de management environnemental de manière isolée. Or, **pour que les pratiques responsables s'ancrent réellement dans les organisations, les différents processus doivent être pensés dans une perspective plus interactive** (Martinez-Del-Rio et al., 2012; Vidal et al., 2015) et plus intégrée (Voegtlin et Greenwood, 2016). Nous avons donc retenu le modèle de C. Dubois et D. Dubois (2012) intégrant de nombreux processus RH fonctionnels et transformationnels influencés également par des éléments de l'organisation (le leadership des dirigeants, la stratégie de l'entreprise, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle et le reporting sur les pratiques) et de son environnement (les ressources disponibles dans l'environnement, les attentes formulées par les parties prenantes et les pressions de divers acteurs aspirant à une transparence sur les pratiques).

L'enquête menée auprès des managers intermédiaires du groupe La Poste montre, concernant les **processus fonctionnels**, que les managers conditionnent la mise en œuvre d'un management responsable à la fixation et à l'évaluation d'objectifs liés à la RSE, même si cette pratique n'est pas généralisée, et à la reconnaissance et la valorisation des pratiques responsables (principalement par les supérieurs hiérarchiques et peu par des primes). Les résultats montrent un lien significatif entre le fait d'avoir des objectifs en matière de RSE, d'être évalués sur ces objectifs et la pratique du management responsable. S'agissant des **processus transformationnels**, nos résultats révèlent que les managers ont été informés sur le programme RSE mais qu'ils relayent peu l'information auprès de leurs équipes (ou de manière informelle), qu'ils ont peu été formés et qu'ils partagent peu sur leurs pratiques de management responsable. Toutefois, les managers, estimant avoir été informés et communiquer au sujet de la RSE, avoir eu l'occasion d'échanger au sujet du management responsable et transmettre à leurs collaborateurs des informations, sont plus nombreux à déclarer pratiquer le management responsable.

Nos résultats sont ainsi en cohérence avec la littérature existante sur l'importance des processus de management de la performance (fixation et évaluation des objectifs), des processus de reconnaissance et de motivation intrinsèque, des pratiques de communication et de formation. Toutefois, ils révèlent d'une part des écarts entre les attentes des managers sur les conditions d'exercice du management responsable et leurs pratiques, d'autre part l'existence de pratiques informelles (de reconnaissance et de communication) par rapport aux dispositifs RH. Surtout, notre recherche apporte un éclairage managérial original par rapport aux recherches existantes car elle porte sur **les conditions d'exercice du management responsable** alors que la plupart des recherches portent sur l'exercice de la RSE ou du développement durable plus globalement. De plus, elle éclaire sur les perceptions des managers sur la pertinence et la pratique des processus RH favorisant l'exercice de la responsabilité et souligne le rôle des managers dans la mobilisation de ces processus formels et de leurs pratiques informelles. Dans la lignée d'une **perspective intégrée** (Dubois et Dubois, 2012; Voegtlin et Greenwood, 2016), notre recherche montre de manière empirique la **nécessaire complémentarité, aux yeux des managers, entre les processus RH fonctionnels et transformationnels** contribuant au développement d'une culture de la responsabilité.

Cette recherche s'inscrit dans une perspective contextualisée d'accompagnement des pratiques responsables par les processus RH proposée par C. Jabbour et al. (2010). Les processus RH ont été progressivement déployés afin de soutenir l'intégration de la RSE dans l'organisation et les managers ont été associés (plus ou moins) à ce déploiement. Notre recherche confirme aussi l'importance de **considérer le contexte pour analyser l'influence des processus RH dans le déploiement du management responsable**. En effet, dans la littérature, la culture organisationnelle est considérée parfois comme une résultante des processus RH fonctionnels et surtout transformationnels (Dubois et Dubois, 2012). Or dans l'organisation étudiée, les valeurs en lien à la RSE historiquement ancrées dans l'organisation, n'étaient pas simplement une résultante des processus RH mais ont facilité aussi l'exercice et le déploiement de la responsabilité. Cette recherche privilégiant l'analyse de la mobilisation par les managers des processus RH pour soutenir l'exercice du MR vient compléter d'autres recherches qui mettent l'accent sur le rôle des fonctionnels RH ou des fonctionnels de la RSE dans le développement du leadership responsable (Jabbour et al., 2010; Gond et al., 2011 ; Harris et Tregidga, 2012) ou dans l'évolution des situations de travail (Gond et al., 2022).

Ces deux publications [25 ; 29] mettent ainsi en lumière les rôles des managers intermédiaires dans le déploiement d'une démarche RSE mais aussi de pratiques de de responsabilités exercées par eux-mêmes et par leurs collaborateurs. Elles font également écho aux processus interprétatifs présentés ci-dessus.

## **4.2. Le client, une figure et un acteur des transformations du travail**

Les recherches présentées jusqu'alors faisaient état des perceptions ou des rôles des acteurs internes à l'organisation. Nous souhaitons souligner maintenant l'influence qu'un acteur externe à l'organisation, le client, peut exercer sur les changements organisationnels. Nous allons voir comment le client en personne interagit avec d'autres acteurs internes à l'organisation (salariés, managers, représentants des salariés) et la « figure » du client

intervient dans les changements organisationnels. Avant d'analyser comment l'acteur client vient « trianguler » les relations de travail au sein des organisations, nous rappelons quelles réalités diverses et quelles figures peut prendre cet acteur client. Puis nous proposons dans un troisième point notre analyse structurationaliste de l'influence de l'utilisateur-patient sur les relations de travail.

#### 4.2.1. Diversité des réalités et des figures du client et de son influence sur l'organisation

L'acteur client peut revêtir **différentes réalités** qu'il convient de préciser afin d'analyser la manière dont cet individu ou ce collectif peut être un acteur du changement organisationnel. Il en est de même pour les **figures du client**, c'est-à-dire les représentations de celui-ci dans les discours des acteurs internes à l'organisation.

##### La diversité des réalités du client

Nous avons proposé dans le rapport réalisé pour l'Université européenne du travail [6] une catégorisation du client qui renvoie à des réalités diverses.

Il peut être un **client « particulier »** plus ou moins informé et en mesure de choisir entre plusieurs prestations offertes par une entreprise ou plusieurs entreprises concurrentes. Mais il peut être aussi un consommateur qui doit accepter un éventail de prestations restreint et dont il ne maîtrise pas suffisamment les particularités pour être en mesure de choisir réellement. Dans ces deux configurations, le client particulier n'exerce pas la même influence sur l'entreprise : dans le premier cas, il est en mesure de s'exprimer auprès du (ou des) prestataire(s) pour faire infléchir l'offre qui lui est proposée ; dans le second cas, son comportement sera plus passif vis-à-vis du prestataire et influencera faiblement l'offre.

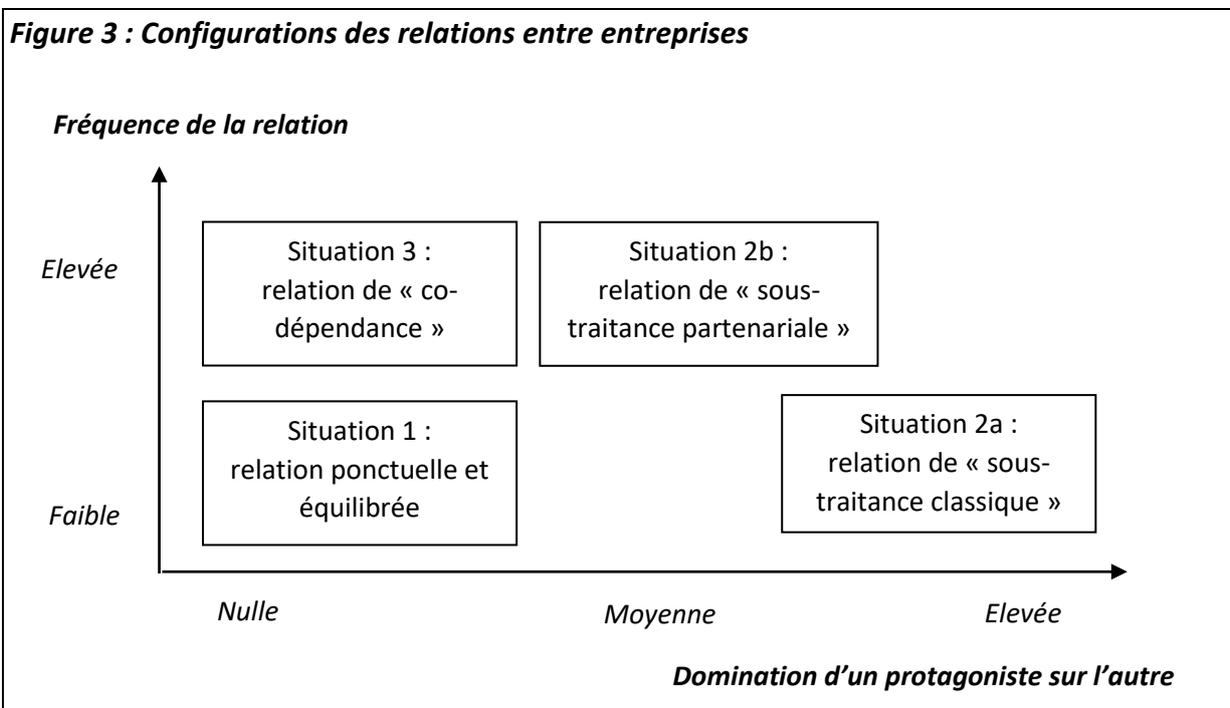
Ce client particulier peut également se constituer en collectif et se faire représenter dans ses interactions avec le prestataire, son influence pourra alors être plus significative (voir *infra*). Cette représentation peut prendre la forme d'associations de consommateurs ou d'utilisateurs d'organisations non gouvernementales ou de mouvements créés spontanément autour d'un objectif précis. Certaines associations d'utilisateurs sont ainsi représentées dans les hôpitaux<sup>10</sup>.

Le **client « entreprise »** recouvre des réalités encore plus diverses (voir Figure 3). Il peut être une entreprise qui achète ponctuellement un produit ou un service auprès d'un prestataire. Son influence sur le prestataire et la nature de la prestation est restreinte car la transaction n'est pas censée se reproduire. Il peut être un client-donneur d'ordre capable de dicter ses

---

<sup>10</sup> Dans le cas de l'hôpital et du système de santé, les utilisateurs-patients sont représentés à deux niveaux [23]. Depuis les ordonnances de 1996 puis la loi de 2002 les représentants des utilisateurs siègent désormais au conseil d'administration de l'établissement, devenu le conseil de surveillance en 2009 (Bréchat et al., 2010). En y siégeant, les représentants des patients peuvent ainsi participer à la définition des modalités de fonctionnement de l'établissement hospitalier. Par ailleurs, les représentants des utilisateurs peuvent siéger dans plusieurs commissions des établissements hospitaliers notamment la commission des relations avec les utilisateurs et de la qualité de la prise en charge (Bréchat et al, 2010). Au-delà de l'institutionnalisation des utilisateurs dans la gouvernance hospitalière, des associations des patients ayant pour objectif de défendre collectivement les droits des patients se sont progressivement constituées à partir des années 1970. Structurées généralement par type de pathologie, elles occupent depuis une quinzaine d'années une place croissante à la fois dans le système de santé globalement (Le Pen, 2009 ; Chalamon, 2009) mais aussi au niveau des établissements.

exigences à son fournisseur et d'entretenir une relation de sous-traitance. Le donneur d'ordre peut ainsi exercer une « subordination professionnelle » sur son fournisseur du fait de la dépendance économique (Baudry, 2005). La sous-traitance peut aussi être « partenariale » (Hannoun et Guerrier, 1996) tendant vers une relation de codépendance. Une troisième catégorie de client peut être en relation de codépendance avec son fournisseur. Dans ce cas, on assiste à une relation de co-influence entre le prestataire et le client-partenaire : l'entreprise partenaire peut influencer l'offre mais est réciproquement dépendante de son prestataire qui est en mesure de lui fournir un produit dédié, adapté à ses besoins. Le client entreprise peut enfin être un client « intermédiaire » : Ainsi en est-il d'une entreprise qui réalise de la vente par correspondance et qui fait appel à un opérateur de messagerie pour acheminer le produit au client final. Il y a, dans ce cas, une double influence du client intermédiaire et du client final. Ainsi en est-il également dans les centres d'appels (Di Ruzza et Franciosi, 2003).



A cette diversité des clients peut être associée une **diversité des formes et de l'intensité des influences** que ce client peut exercer sur l'entreprise prestataire et donc sur les situations de travail, d'emploi et de dialogue social. Réciproquement, l'entreprise prestataire est également en mesure d'exercer une influence plus ou moins grande sur ces différentes catégories de client, de sorte que l'influence du client peut relever davantage d'un discours que d'une réalité (Cochoy, 2002).

#### Les figures du client

Au-delà de la diversité de l'acteur client, il existe aussi une diversité des représentations ou des discours autour du client. Ainsi, peut-on parler, en reprenant les termes de P. Ughetto (2002b), de « figures » du client. **Cette notion de « figure » traduit l'idée que la notion de client est le fruit d'une construction par les acteurs.** Différents acteurs dans l'entreprise élaborent un discours et des dispositifs pour concrétiser ce discours autour du client : les

directions d'entreprise relayées par la ligne managériale, mais également tous les autres acteurs en lien plus ou moins direct avec les clients (Thévenet, 1998, p.125). Au sein d'une organisation le client peut prendre ainsi plusieurs figures (Neuville, 1999) voire « contre-figures » (Ughetto, 2002b, p.99) de sorte que différents discours peuvent s'affronter dans l'entreprise. Dans l'Encadré 8, nous montrons ainsi comment la figure de l'utilisateur-patient peut prendre plusieurs appellations selon les acteurs de l'organisation.

**Encadré 8 : Les figures de l'utilisateur-patient à l'hôpital [6]**

Dans le cadre de la recherche menée sur l'influence du client sur les relations de travail [6], nous avons mené des entretiens<sup>11</sup> auprès de plusieurs acteurs hospitaliers. Nous avons ainsi pu recueillir des résultats sur la manière dont les utilisateurs patients étaient dénommés dans cet hôpital.

Dans le milieu hospitalier, la dénomination du destinataire de la prestation hospitalière a évolué au cours de l'histoire, chaque dénomination étant porteuse de sens pour les acteurs hospitaliers. Si l'on parlait historiquement des « malades », la reconnaissance juridique du statut de « malade » et l'appartenance à un service public a conduit les acteurs à utiliser aussi la notion d'« usager ». Puis progressivement parmi les personnels soignants, la notion de « patient » est venue s'ajouter à celle de « malade », une personne fréquentant les hôpitaux n'étant pas forcément une personne malade. Enfin, la notion de « client » a plus récemment été adoptée par certains acteurs.

La direction hospitalière utilise en effet davantage la notion de « client » ou d'« usager ». Cette notion d'usager est utilisée par les personnes de la direction sont en charge des relations avec les représentants des usagers. La notion de « client » est utilisée par la direction pour mettre l'accent sur le rôle actif du bénéficiaire des soins dans sa relation aux services hospitaliers et pour exprimer l'idée d'une prise de parole du client. Par ailleurs, la notion de « client » renvoie également à la relation monétaire que l'établissement entretient avec ses bénéficiaires, même si le bénéficiaire des soins ne paie pas toujours directement la prestation et qu'une partie des frais est prise en charge par les caisses d'assurance maladie. La notion de relation « client-fournisseur » est également utilisée par des personnes de la direction ou de l'encadrement à propos des relations qui se nouent entre les différentes personnes de l'établissement appartenant à des « pôles d'activité » différents.

Les personnels soignants ou médicaux adoptent davantage la notion de « patient » ou de « malade ». La notion de client semble exclue du vocabulaire des personnels soignants. De même, certains représentants du personnel s'opposent clairement à l'utilisation de la notion de client et préfèrent utiliser celle de malade ou de patient.

De nombreuses recherches sur l'orientation-client font ainsi mention des discours managériaux qui se sont développés dans les entreprises (privées et publiques) pour justifier les transformations organisationnelles souhaitées par celles-ci, y compris en mobilisant plusieurs rationalités (Lévy 2002 ; Beauquier, 2005). A ces diverses « figures managériales »

---

<sup>11</sup> Des entretiens semi-directifs ont été menés au cours du mois de juillet 2005 auprès d'un échantillon de personnes représentant la direction de l'hôpital, les usagers et les salariés. Nous avons ainsi rencontré deux représentants de la direction des ressources humaines, un directeur de la réglementation et des usagers, un directeur et un cadre du métier infirmier, deux professionnels infirmiers (une infirmière et une aide-soignante), trois représentants d'utilisateurs et deux représentants des salariés. Ces entretiens sollicitaient les acteurs sur leurs représentations des changements réalisés dans l'établissement hospitalier, notamment sur la prise en compte du patient et sur l'évolution du comportement du patient, sur les démarches qualité et d'accréditation, sur les changements de structure organisationnelle, sur les conditions de travail et sur les modalités du dialogue social.

du client peuvent être ajoutées d'autres figures du client construites par les autres acteurs de l'entreprise, en l'occurrence les salariés intervenant en direction du client. Le client peut ainsi être identifié comme une contrainte, une source de reconnaissance ou une source d'utilité sociale (Bourgeois, 2003), ces représentants pouvant varier selon les temporalités ou leur dominance dans l'organisation.

Derrière la figure du client se construit également une « **figure** » du prestataire, et par déclinaison, une « figure » du salarié qui fait face au client (Ughetto, 2002b, p.100) ou une figure du manager qui régule l'action des salariés en interaction directe ou indirecte avec le client. Ainsi, il est attendu des managers de proximité : qu'ils sensibilisent les collaborateurs aux nouvelles stratégies orientées client (Ughetto et al., 2002), qu'ils rendent concret le client aux yeux des collaborateurs n'étant pas en lien direct avec le client ; qu'ils mettent à la disposition des salariés les ressources pour agir face au client en développant leur compétences (Dondeyne, 2002) ; qu'ils arbitrent ou trouvent des compromis dans les situations confrontant les intérêts divergents des clients et des salariés (Neuville, 1995 ; 1999).

Parallèlement à ces figures du client et du prestataire, le client s'est progressivement dessiné sa propre figure. L'expression de ces discours n'a pas été sans effet sur les comportements des clients ; les clients se sont saisis de ces discours pour exprimer des revendications sous diverses formes (Cochoy, 2002), voire en se faisant représenter parfois.

#### Des influences diversifiées du client sur l'organisation

Pour évaluer le réel pouvoir d'influence du client sur les changements opérés dans les organisations et sur les relations de travail, il est nécessaire d'examiner la manière dont le client peut modifier l'offre de prestation et l'activité même des salariés de manière directe ou indirecte.

Nous nous sommes ainsi appuyé sur les travaux portant sur la relation de service pour révéler dans quelle mesure le client peut intervenir dans la définition de l'offre du prestataire. Ces travaux mettent en évidence la « **co-production** » du client dans la réalisation de la prestation (Reboud, 2001 ; Gadrey, 2003). Cette co-production résulte de la co-définition entre le client-utilisateur et le prestataire *ex ante* des spécificités de la prestation (son contenu, sa forme, sa temporalité, voir son prix) et de l'évaluation du résultat de la prestation par le client-utilisateur. Cette co-production est caractérisée par :

- un important degré d'incertitude tant du côté du client que du prestataire (Reboud, 2001) ;
- une implication du client et la détention de certaines compétences (sur l'organisation prestataire, interactives, d'apprentissage - David et Huguet, 1998, p.150), se produit alors un phénomène de « professionnalisation » du client (Dondeyne, 2002) et du prestataire (Hatchuel, 1994 ; Dondeyne, 2002) ;
- une certaine durabilité ou fréquence de la relation entre le client et le prestataire facilitant l'inter-compréhension entre les besoins spécifiques des clients par le prestataire et les spécificités organisationnelles par le client (Reboud, 2001) ;
- un échange d'engagements (de moyens, de résultats ou de temporalités) entre le prestataire et le client (Du Tertre et Ughetto, 2000).

Dans cette configuration co-productive, le client devient un véritable acteur de la prestation et peut ainsi la modifier directement ou indirectement si le prestataire justifie les changements « du fait » du client.

Dans une autre configuration, le client représenté peut aussi exercer une influence sur l'organisation prestataire à travers des actions collectives. Les consommateurs peuvent ainsi jouer un rôle presque politique pour défendre leurs intérêts ou leurs préférences sociales (Waridel, 2005). Pour défendre les intérêts de ceux qu'ils représentent, les associations de consommateurs ou d'usagers ainsi que les ONG utilisent des moyens d'action et de pression visant à dénoncer ou, au contraire, à valoriser les comportements de certaines entreprises en les rendant publics et en s'appuyant sur une crédibilité dont ils bénéficient aux yeux des médias et du public en général. L'action collective peut prendre la forme du boycott ou s'opérer devant les juridictions étatiques.

#### 4.2.2. Une analyse des relations triangulaires en termes de pouvoir et de régulation sociale

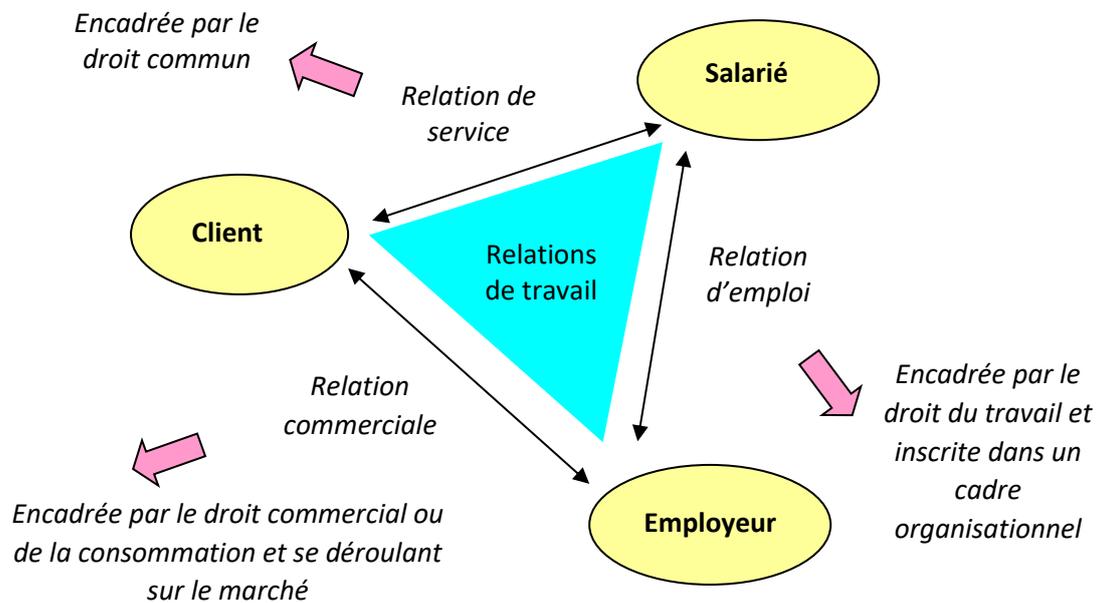
Dans plusieurs publications, nous avons analysé l'influence de l'acteur client sur les relations de travail dans une **perspective triangulaire** en faisant l'hypothèse que cet acteur tiers pouvait influencer la relation binaire de subordination, caractéristique du contrat de travail. Cette influence peut varier selon les situations professionnelles, le client pouvant exercer un pouvoir plus ou moins significatif sur la relation salarié-employeur. Nous présentons dans un premier temps une **cartographie** des situations proposée dans deux publications ([8] ; [16]) puis une déclinaison de cette analyse triangulaire dans trois contextes différents : le travail temporaire et les centres d'appels d'une part [12] et le contexte hospitalier d'autre part [23]. Dans ce dernier contexte, nous combinons les notions de triangulation et de régulation sociale.

##### Client-Salarié-Employeur : cartographie illustrée des relations triangulaires

Les transformations des relations de travail opérées par les clients peuvent être analysées sous un angle triangulaire, l'acteur client venant interférer dans la relation binaire de subordination entre l'employeur et le salarié ([8] ; [16]). Cette interférence peut être analysée sous différents angles : les profils des clients, les stratégies des salariés (Schütz, 2014), les stratégies des prestataires (Dietrich et Lozier, 2012) ou le droit (Sarfati et Schütz, 2022). Nous avons choisi d'analyser cette interférence en termes de **pouvoir** que le client peut exercer sur chacun des acteurs mais aussi sur les relations entre les acteurs. Nous avons ainsi proposé de représenter cette interférence dans une configuration triangulaire puis identifié plusieurs situations-types de triangulation possibles.

La triangulation proposée met en lumière non seulement **les acteurs** mais aussi **les relations entre les acteurs** et le cadre institutionnel qui régule les trois relations (voir Figure 4). Les acteurs (client, salarié, employeur-manager) peuvent être des individus ou des collectifs. Cette distinction, si elle se révèle importante pour certaines analyses, ne remet pas en cause la caractérisation du lien qui représente chaque pan du triangle, ni sa qualification éventuelle par le droit.

**Figure 4 : La triangulation des relations de travail [8]**



La relation d'emploi qualifie la relation entre l'employeur et le salarié. Cette relation peut être intermédiée par le management qui, selon les cas, intervient comme agent de l'employeur ou comme un acteur à part entière, défendant des intérêts propres et s'interposant alors entre les trois acteurs. Cette relation d'emploi est encadrée par le droit du travail. La relation commerciale s'établit entre l'employeur (une entreprise ou une organisation) et son client (une autre entreprise, un collectif de particuliers ou un particulier). Elle est régulée par le droit commercial ou de la consommation. La relation de service émerge entre le salarié et le client de manière directe ou indirecte. Cette relation ne concerne pas seulement les agents en contact direct avec les clients, elle touche également les salariés de l'entreprise qui travaillent pour le client (Korczynski, 2004). La relation de service entre salariés et clients est, dans la grande majorité des cas, régie uniquement par le droit commun fondé sur le principe d'égalité entre les acteurs et ne prévoit donc pas de protection particulière pour le travailleur. Dans des cas bien précis seulement, cette relation de service s'inscrit dans un cadre juridique spécifique qui tient compte de l'éventuel déséquilibre des pouvoirs entre les deux acteurs.

Les relations entre les acteurs au sein de ce triangle ont été analysées sous l'angle du pouvoir. Les disciplines du droit, de la sociologie et des sciences de gestion mobilisent cette notion pour qualifier chacune des relations décrites dans ce triangle, mais de manière séparée. Nous proposons une conception du pouvoir permettant d'analyser l'ensemble des relations de la triade. Le pouvoir est défini comme la capacité d'un acteur d'obtenir d'autrui un comportement qu'il n'aurait pas eu sans cette intervention (Dahl, 1957 ; Lukes, 2005). Dans la mesure où il se définit par rapport à autrui, le pouvoir s'exerce dans le cadre d'une « relation sociale » marquée par la réciprocité (Weber, 1995). L'exercice du pouvoir peut découler des prérogatives légales (Weber, 1995) mais dépend aussi des ressources dont disposent les acteurs (Hardy, 1985). Ces ressources sont liées au contexte de l'action et aux caractéristiques de la personne. Une personne capable de maîtriser une incertitude liée à l'action (un comportement, un événement) ou disposant d'un savoir particulier sera susceptible d'exercer un pouvoir sur autrui si cela est pertinent pour l'action.

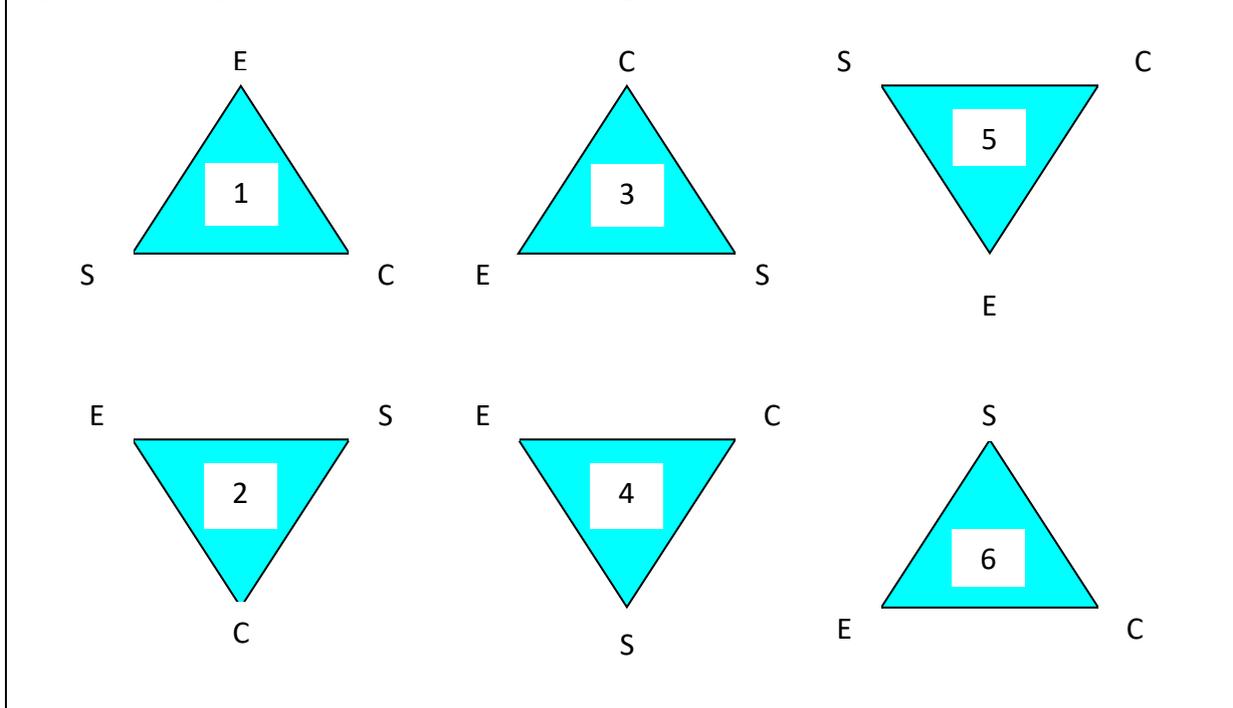
**Cette conception relationnelle du pouvoir centrée sur les ressources permet d'analyser les trois relations du triangle.** La relation d'emploi (entre l'employeur et le salarié) peut être analysée comme une relation de subordination s'appuyant sur le droit du travail conférant à l'employeur l'autorité sur les salariés. Mais cette relation asymétrique de droit peut aussi, d'un point de vue sociologique, être considérée aussi comme une relation d'échange réciproque (Crozier et Friedberg, 1977) dans laquelle les salariés peuvent exercer un certain pouvoir sur autrui, y compris sur leur employeur individuellement ou collectivement. Ainsi que l'ont montré M. Crozier et E. Friedberg (1977), au sein de l'organisation, les acteurs tirent leur pouvoir de quatre sources : la maîtrise d'une compétence difficilement remplaçable (d'une expertise) ; la maîtrise des relations avec l'environnement direct de l'organisation (un salarié en contact avec les clients de l'entreprise et connaissant bien leurs particularités) ; la maîtrise des flux d'information entre les membres de l'organisation ; et la maîtrise des règles organisationnelles.

La relation commerciale entre l'entreprise (représentée par l'employeur) et ses clients peut aussi être analysée sous l'angle du pouvoir. Comme le montrent les théories de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Frazier, 1984 ; Barney, 1991 ; Christensen et Bower, 1996), l'entreprise (fournisseur) peut exercer un pouvoir sur ses clients si elle est capable de créer une dépendance à son égard. Cette dépendance est liée à la spécificité et à la rareté des ressources détenues par l'entreprise fournisseur, à la faible substituabilité du produit fourni, au coût élevé de changement de fournisseur (Klein et al., 1978). Inversement, le client peut exercer un pouvoir sur son fournisseur s'il est capable de créer une forme de dépendance vis-à-vis de son fournisseur (dépendance principalement liée à sa capacité de défection et à la concurrence).

Enfin, cette conception du pouvoir est également pertinente dans l'analyse des relations entre le salarié et le client. Des travaux sur les salariés en contact direct avec les clients (Gadrey, 1994 ; Jeantet, 2003) montrent en effet que le client peut exercer un pouvoir sur les salariés d'une entreprise, par ses exigences, du fait de la situation concurrentielle, de sa connaissance des produits ou services offerts et de sa capacité à évaluer la prestation. Inversement, le salarié en contact direct avec le client peut exercer une influence sur ce dernier parce qu'il détient une expertise sur les caractéristiques du produit et sur la réalisation de la prestation, parce qu'il maîtrise la temporalité de cette prestation (Schütz, 2014) ou parce qu'il est capable de reformuler la demande du consommateur.

Considérant les relations réciproques de pouvoir entre les trois acteurs, nous avons identifié six situations idéal-typiques (au sens weberien) dans lesquelles un ou deux acteurs peuvent exercer une influence sur l'un ou les deux autres (voir Figure 5).

**Figure 5 : Cartographie des situations de triangulation [8]**



Pour chacune de ces situations, nous avons analysé : 1) la manière dont se décline chaque relation selon la configuration organisationnelle en définissant le ou les acteurs et la relation dominant les autres ; 2) les effets sur la nature du travail exercé par le salarié (nature des compétences, degré d'autonomie, personne contrôlant le travail, conditions de travail) ; 3) les effets sur la relation d'emploi (stabilité de la relation, conditions de rémunération, statut d'emploi) ; 4) et le rôle du management (soutien d'un acteur particulier – employeur ou salarié – ou arbitre entre deux acteurs, passif). L'Encadré 9 résume les différentes configurations.

**Encadré 9 : Illustration des six configurations triangulaires**

Dans les configurations 1 et 2, le lien de subordination entre employeur et salarié continue à structurer la relation d'emploi malgré la présence du client. Le management de proximité joue un rôle dans la concrétisation et l'intermédiation du lien de subordination.

Dans la première configuration qui est illustrée par un centre d'appel multi-clients, **le salarié reste subordonné à l'autorité de l'employeur** qui parvient à limiter l'ingérence du client et conserve le contrôle de la prescription et la supervision du travail. La relation commerciale est dominée par le fournisseur du fait de l'expertise et de la confiance établie entre l'entreprise et le client. La hiérarchie de proximité protège le salarié dans la relation de service avec le client. Les conditions d'emploi sont bonnes et une politique de formation et de mobilité est mise en place pour les salariés en contrat à durée indéterminée.

Dans la deuxième configuration triangulaire **la relation d'emploi domine la relation commerciale et la relation de service**. Elle est illustrée par une filiale d'un opérateur postal public qui réalise la distribution de colis à des clients particuliers pour des clients expéditeurs ou particuliers. Les travailleurs sont pour la plupart des fonctionnaires ou des salariés en CDI représentés par des organisations syndicales. Le contact avec le client destinataire est restreint et le contrôle du travail est réalisé par la hiérarchie de proximité, notamment à l'occasion de réclamation des clients. La relation

d'emploi est équilibrée par la représentation collective. Elle domine la relation commerciale du fait de la situation de quasi-monopole de l'entreprise et de l'expertise sur la distribution.

Dans les configurations 3 et 4 le lien de subordination est profondément modifié par l'intrusion du client et la relation commerciale domine la triade. Le rôle du management de proximité est relativisé, voire s'efface au profit du client.

Dans la situation 3 illustrée par une entreprise de nettoyage industriel qui fait intervenir ses salariés directement chez les clients entreprises, **l'acteur client domine la relation d'emploi**. Les salariés sont rattachés à des équipes d'entretien du client ou interviennent à plusieurs chez le client. Dans les deux cas, ils sont contraints de respecter des procédures strictes propres à l'entreprise de nettoyage ou à celles du client. L'entreprise cliente intervient dans la sélection des ouvriers et dans leur évaluation et fixe les horaires de travail, en accord avec l'employeur. Son intervention se fait beaucoup plus rare en matière de formation, particulièrement sur les questions de sécurité au travail. Dans cette configuration, le client est en position de force dans la relation commerciale (mise en concurrence des prestataires, domination par les coûts). Il influence la relation d'emploi en dictant les conditions de travail des salariés de l'entreprise de nettoyage et les conditions d'emploi (pression sur les salaires, pas de formation d'un personnel très peu qualifié). Et il domine la relation de service par les prescriptions et exigences qu'il impose aux salariés (contrôle de la qualité du travail réalisé), le management s'effaçant devant la domination du client.

Dans la situation 4, **la relation commerciale domine toujours la relation de service et la relation d'emploi, mais l'employeur partage l'exercice du pouvoir avec le client**. Le centre d'appel illustrant cette situation a établi un contrat commercial avec une administration publique régionale qui a externalisé la gestion des appels téléphoniques de ses citoyens mais qui souhaite garder un contrôle étroit de cette activité qu'elle juge sensible. Le client a ainsi mis en place « une hiérarchie miroir » à celle du centre d'appels pour gérer l'exécution du contrat. Ainsi cette hiérarchie forme les téléopérateurs et gère les salariés en collaboration avec la hiérarchie de proximité du centre d'appels selon des procédures élaborées avec le client. La relation d'emploi est donc fortement influencée par le client et les salariés du centre d'appel sont soumis à une double subordination. Mais la relation commerciale est équilibrée entre le client et le centre d'appel qui conserve un pouvoir en proposant des services différenciés.

Les deux dernières configurations montrent une dilution du lien de subordination. Le lien de subordination est atténué par une situation de pouvoir *de fait* du salarié qu'il exerce seul ou en partenariat avec le client. Dans ces situations, la relation de service domine la triade.

Dans la situation 5, **le salarié s'allie au client pour exercer un pouvoir sur l'employeur**. Dans un cabinet de conseil en comptabilité, les comptables exerçant des missions chez les clients s'adaptent à l'organisation du client pour répondre au mieux aux demandes de celui-ci. Les clients interviennent dans la sélection des comptables et dans leur formation. Le management du cabinet comptable s'appuie sur les appréciations des clients pour attribuer les prochains contrats aux salariés du cabinet. La relation de service domine cette triade où le salarié détient une ressource stratégique qui lui permet d'évoluer dans un rapport de dépendance mutuelle avec le client. Le lien de subordination est relâché et le salarié est responsable des réponses fournies au client.

La situation 6 illustrée par une société de services informatiques révèle **une domination de la triade par le salarié** et donc un renversement de la relation de subordination. L'entreprise place notamment des consultants à long terme chez ses clients pour la gestion de projets d'informatisation. Elle intervient très peu dans la prestation du service et laisse une grande liberté à ses consultants pour déterminer les conditions de réalisation de la mission même s'ils doivent suivre une procédure cadrant

la prestation. Chaque consultant est responsable de l'application et du respect des processus, juge lui-même de sa marge de manœuvre et développe la rigueur et l'autodiscipline nécessaires à sa mission. Le client laisse une grande autonomie d'action au consultant qui gère le projet. Le pouvoir des consultants tient au niveau d'expertise et à sa rareté sur le marché du travail. La relation commerciale est totalement subordonnée à la relation de service. Le manager et la gestion des ressources humaines sont quasiment inexistantes dans cette configuration, le consultant gérant sa propre ressource.

Ces diverses configurations triangulaires mettent en lumière l'importance des acteurs collectifs ou du management intermédiaire dans la concrétisation, l'effacement ou la relativisation du lien de subordination, selon les cas. Cette étude révèle également l'importance de considérer **le contexte des situations de travail pour révéler la nature de l'influence exercée**. Le recours à la notion de pouvoir permet d'étudier les trois relations entre les acteurs et de révéler le **véritable rôle d'acteur que peut jouer le client seul ou en partenariat** avec un autre acteur.

#### Dans un contexte de travail temporaire et de centre d'appel

De manière plus approfondie, nous avons analysé l'intrusion du client dans les rapports du travail de deux secteurs (le travail temporaire et les centres d'appel) en mettant l'accent sur **la manière dont s'opère la régulation de cette intrusion** à travers le Droit et à travers des engagements de responsabilité sociale de l'entreprise [12].

Le travail temporaire est encadré en France et en Belgique par le droit du travail qui reconnaît le lien de subordination entre l'entreprise de travail temporaire et le travailleur intérimaire mais pas entre l'entreprise utilisatrice et le travailleur intérimaire. Or l'observation des situations de travail montre que dans les faits, selon la durée des relations qui se nouent entre les trois acteurs, leur pouvoir respectif peut évoluer ainsi que la situation juridique. Le salarié intérimaire peut être soumis à une double subordination de fait, celle de l'entreprise de travail temporaire et celle de l'entreprise utilisatrice. L'entreprise utilisatrice peut exercer un pouvoir à la fois sur le salarié intérimaire et sur l'entreprise de travail temporaire. Enfin, le salarié intérimaire peut disposer d'un certain pouvoir sur l'entreprise de travail temporaire et sur l'entreprise utilisatrice lorsqu'il possède une expertise (Lefebvre et al., 2002 ; Jourdain, 2002). Pourtant le droit du travail n'est adapté qu'à la première situation décrite permettant de protéger les salariés intérimaires soumis la plupart du temps à une situation précaire (dans l'emploi et dans la représentation collective) (Storrie, 2002 ; Mitlacher, 2006).

Dans les centres d'appels, la triangulation des relations de travail met en scène un réseau complexe de relations entre les salariés du centre d'appel, le centre d'appel employeur, le donneur d'ordre et le destinataire de la relation de service. Plusieurs recherches ont montré l'ingérence que le donneur d'ordre opère sur la relation d'emploi (salariés et employeur du centre d'appel), le partenariat pouvant prendre plusieurs formes pour assurer la prestation de service (Naedenoen et Rorive, 2005 ; Rubery et al., 2004 ; Pichault, 2000). Dans ce secteur, le droit du travail régule uniquement la relation entre l'employeur centre d'appel et ses salariés sans pour autant considérer l'ingérence du donneur d'ordre dans ce rapport au travail.

Nous montrons que **de nouvelles régulations de ces situations triangulaires sont apparues à travers la RSE**. Elles prennent la forme de codes de conduite (Sobczak, 2002 ; Vallee, 2003), d'engagement vis-à-vis du Global compact (Ruggie, 2002), de certification via des labels

sociaux (permettant de respecter des principes de liberté syndicale et de lutte contre les discriminations) ou des labels de responsabilité sociale et sociétale. Ces formes de régulation viennent compléter le droit du travail et questionnent sur le rôle de l'Etat pour encadrer ces actions de RSE. Celui-ci peut chercher une régulation procédurale plus que de contenu. Il peut s'assurer que les acteurs syndicaux ne soient pas écartés des démarches de RSE et qu'elles s'inscrivent dans un processus de dialogue social. Enfin l'Etat peut préciser la manière dont les normes de RSE s'articulent avec les normes du droit du travail.

### La régulation des interactions triangulaires dans un contexte hospitalier

Reprenant les résultats de l'étude menée au sein d'un établissement hospitalier en 2005, nous avons mis en perspective les changements qui se sont opérés dans les établissements hospitaliers au cours de la décennie 2000 sous l'influence croissante du patient (individuel et représenté) [23]. Ces changements se sont produits à deux niveaux. Au niveau des unités de soin, le patient manifeste une présence plus soutenue, plus revendicative, aspirant à de nouveaux besoins (Douguet et al., 2005 ; Pierron, 2007 ; Le Pen, 2009). Cela contribue à modifier progressivement les conditions d'exercice du travail des personnels intervenant auprès d'eux, et en particulier, des personnels soignants (Raveyre et Ughetto, 2003 ; Acker, 2005 ; Sainsaulieu, 2006 ; Baret et Robelet, 2010 ; Micheau et Molière, 2014; Honoré, 2015). Au niveau de la gouvernance hospitalière, les patients sont désormais représentés dans le conseil d'administration, devenu conseil de surveillance depuis la loi HPST (Bréchat et al., 2010). Cette représentation leur donne accès à des informations sur les choix stratégiques des établissements hospitaliers et leur permet d'influer dans une certaine mesure sur ces choix (Tallard et Vincent, 2010). Indirectement, les représentants des patients peuvent influencer les conditions d'emploi des personnels hospitaliers qui sont traditionnellement définies par le cadre réglementaire (Couty et Scotton, 2013), mais aussi par le dialogue social pratiqué au niveau des établissements.

Pour analyser les changements opérés à ces deux niveaux par les patients et leurs représentants, nous proposons **une représentation de la triangulation des relations de travail à deux niveaux (opérationnel et institutionnel)** et nous mobilisons **la théorie de la régulation sociale**.

La triangulation permet de positionner le patient et ses représentants à deux niveaux. Le premier niveau opérationnel concerne les conditions concrètes de travail et met en scène : le personnel soignant qui réalise les soins avec d'autres personnels soignants ou non-soignants (médicaux, spécialisés ou techniques) ; l'encadrement qui détermine les actions à réaliser ; et le patient qui bénéficie des soins (comportement passif) mais également qui exprime des attentes et peut juger des soins qui lui sont prodigués – au moins en tant que profane – (comportement actif). Le second niveau **institutionnel** fait intervenir la direction de l'hôpital, les représentants des personnels et les représentants des patients. Dans cette seconde configuration, les acteurs exercent des fonctions de représentation et dans ce cadre se joue le dialogue social entre les acteurs qui négocient les conditions d'emploi.

Pour analyser les jeux d'intermédiation et de négociation au sein de ces triangulations, nous mobilisons **la théorie de la régulation sociale**. Cette théorie est mobilisée fréquemment dans l'analyse des situations de travail et de négociation (de Terssac, 2003) mais trop peu de

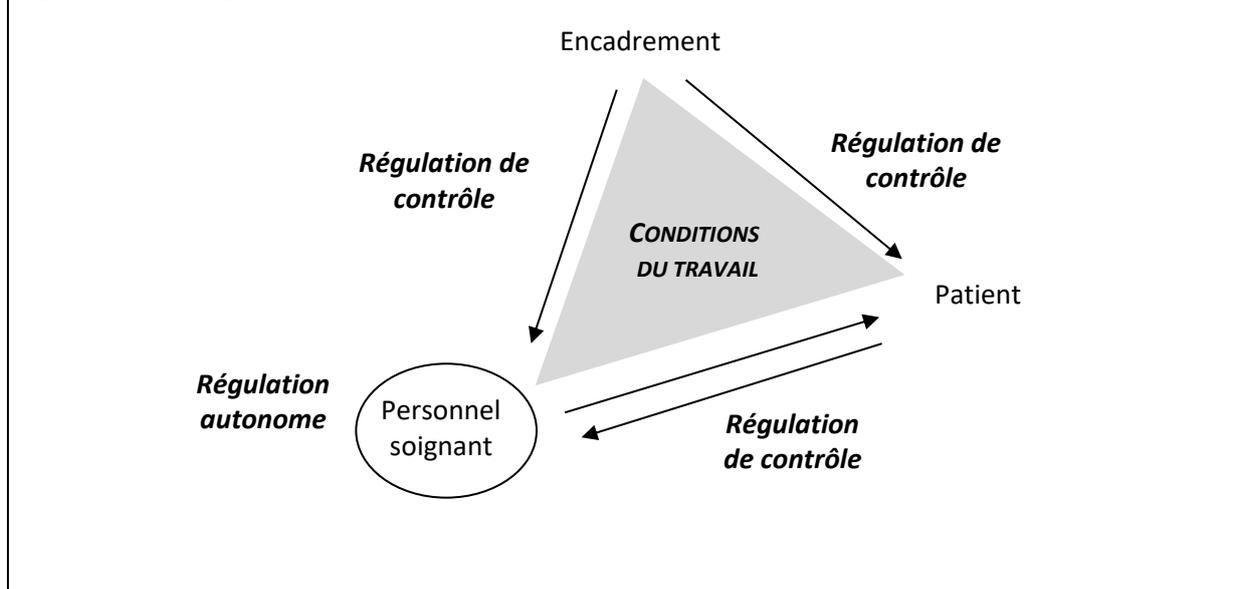
recherches (à l'exception de Borzeix, 2003, et de Terssac, 2011) font intervenir le client dans ces processus de régulation.

Nous montrons ainsi, **au niveau opérationnel**, que les personnels soignants sont en contact avec des patients de plus en plus informés qui expriment davantage leurs exigences et dont les comportements peuvent être plus agressifs. Ceci modifie la relation aux patients et la nature du travail des personnels soignants qui est marqué par davantage d'aléas et d'incertitude. Les personnels soignants sont mis en tension entre des aspirations à une relation de proximité avec les patients et une rationalisation des temps passés auprès des patients du fait de la rotation des patients et des personnels soignants et des tâches administratives croissantes notamment. Face à l'incertitude de l'activité des personnels soignants et à la mise en tension sur la dimension relationnelle, les personnels soignants et leur encadrement cherchent des solutions pour mieux répondre aux attentes des patients et ajustent leurs pratiques.

Ces ajustements formels et informels sont autant de formes de régulation de contrôle et autonome qu'opèrent les personnels soignants et l'encadrement vis-à-vis des patients. Ainsi des régulations de contrôle à l'égard des patients se mettent en place par les personnels soignants et leur encadrement pour répondre aux attentes d'information des patients, pour maîtriser les aléas de la relation avec les patients, notamment les comportements d'agressivité. Les personnels soignants, en s'appuyant sur des échanges et partages d'expériences, créent leurs propres règles autonomes leur permettant d'améliorer les conditions d'exercice de leur travail et plus précisément de leurs relations avec les patients. L'encadrement joue parfois un rôle d'arbitre entre les attentes provenant des patients et celles des personnels soignants, une forme de régulation de contrôle s'exerce donc à la fois à l'égard des personnels soignants et des patients.

Ces régulations qui s'opèrent au niveau de l'activité des personnels soignants au contact des patients peuvent être considérées comme des **régulations « ordinaires »**, au sens où les définissent J.-D. Reynaud et Richebé (2007, p.17), des régulations qui permettent aux acteurs « de se coordonner et d'agir ensemble au quotidien » (voir Figure 6). Dans l'établissement étudié, ces régulations « ordinaires » se font principalement **de manière bilatérale** (entre deux catégories d'acteurs) et se juxtaposent. Aucune régulation conjointe engageant les trois parties n'a été identifiée.

**Figure 6 : Les régulations "ordinaires" qui s'opèrent au niveau opérationnel**



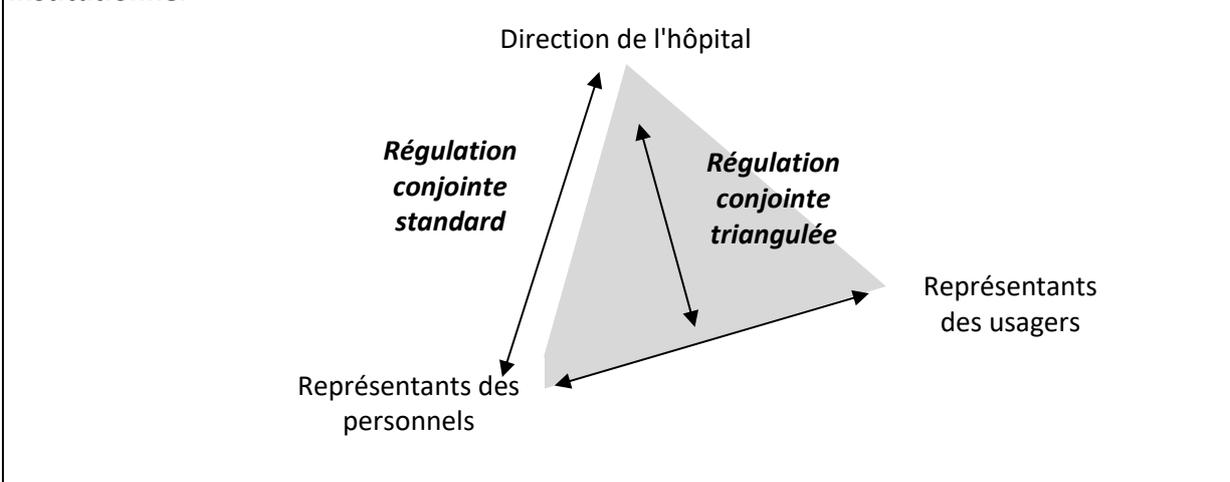
Au niveau **institutionnel**, la représentation des usagers-patients s'est mise en place dans la gouvernance hospitalière (au sein du conseil d'administration puis de gouvernance, au sein de commissions consultatives et de groupes de travail) et les associations de patients se sont fédérés au sein d'un « Espace des usagers » facilitant les échanges entre direction et représentants des usagers. Ces derniers peuvent ainsi exercer une certaine influence sur les décisions prises au sein de l'établissement. Ils ont la possibilité de voter et d'exprimer leurs avis lors des conseils d'administration, mais la direction de l'établissement peut aussi influencer la vision des représentants des patients en les sensibilisant aux enjeux organisationnels et financiers de l'établissement. Une régulation conjointe informelle entre les représentants des patients et la direction s'opère ainsi.

La participation des représentants des usagers aux diverses commissions et groupes de travail leur permet de défendre les intérêts des patients et d'exprimer leurs avis sur des projets ou à l'occasion de décision révélant ainsi une forme de régulation conjointe. Les représentants des usagers ont aussi la possibilité de donner leur avis lors des commissions paritaires sur les évaluations et les promotions des personnels non-médicaux ou lors de commission disciplinaire. S'il ne s'agit pas complètement d'une forme de régulation conjointe formelle associant la direction de l'établissement, les représentants des personnels et les représentants des patients, ces derniers peuvent exercer une certaine régulation de contrôle externe. L'influence est à nouveau réciproque car à l'occasion de ces commissions, les représentants des usagers déclarent comprendre mieux les enjeux et les spécificités des prestations de l'hôpital.

Les formes de régulation mises en évidence ici concernent principalement des **régulations conjointes informelles** qui s'opèrent entre les représentants des patients et la direction hospitalière. Nous n'avons pas repéré de régulation conjointe institutionnalisée entre la direction, les représentants des personnels et les représentants des usagers. L'institutionnalisation des patients au sein du conseil de surveillance et de certaines commissions ou groupes de travail peut être considérée comme un premier pas vers une reconnaissance, au moins de la direction à l'égard des représentants des patients. Mais les

représentants du personnel ont mis du temps pour accepter la présence des représentants des usagers. Chaque acteur reste sur la défense de ses intérêts respectifs (des personnels d'une part, des usagers d'autre part). La reconnaissance mutuelle par les acteurs de leur existence et de leur légitimité est une des premières étapes de la régulation conjointe (Reynaud, 2005). Mais elle ne suffit pas, au-delà de la reconnaissance de légitimité, il faut que les acteurs expriment une intention réelle de confronter les intérêts et de chercher une forme de compromis. Nous avons ainsi proposé une configuration possible de régulation conjointe pouvant aller au-delà de la « régulation conjointe standard » entre la direction et les représentants des personnels (voir Figure 7).

**Figure 7 : Les possibles régulations conjointes d'un dialogue social "triangulé" au niveau institutionnel**



#### 4.2.3. Une analyse structurationniste de l'influence du client sur les relations sociales

Dans la continuité de cette recherche sur la triangulation des relations de travail créée par le patient, nous avons prolongé notre réflexion avec G. Bellemare et L. Briand pour mettre en évidence **l'influence de l'usager-patient au sein du système de relations professionnelles**, c'est-à-dire à une échelle plus large que l'échelle organisationnelle d'un établissement hospitalier. Nous avons ainsi réinterprété nos investigations empiriques sur l'organisation hospitalière sur la base d'un cadre conceptuel structurationniste [28].

Ce cadre structurationniste s'appuie sur la **notion d'acteur** défini par G. Bellemare (2000) comme un individu, un groupe ou une institution **capable, par ses actions, d'influencer (directement ou indirectement) les processus de relations sociales y compris dans leur environnement**. Cette conception de l'acteur permet d'apprécier l'influence plus ou moins forte des acteurs tiers et d'éviter la dichotomie acteur / non-acteur du système de relations sociales. L'acteur s'inscrit dans un contexte d'interactions lui permettant d'agir et d'exercer une influence sur son environnement. Le système dans lequel s'inscrit l'acteur est donc à la fois conditionné par et le résultat des interactions entre les acteurs.

Cette approche de l'acteur est complétée par les notions de « régions » et de « régionalisation » proposées par A. Giddens (1984). Une « région » correspond à la

« structuration d'un comportement social inscrit dans un espace-temps » (Giddens, 1984, p.122)<sup>12</sup>. Elle est identifiée par ses caractéristiques physiques, sociales et culturelles et peut renvoyer à une unité de travail, une organisation, un secteur, un pays... La régionalisation est le processus permettant de décrire et d'expliquer les pratiques contribuant à la transformation des comportements. C'est un processus conflictuel qui considère les stratégies des acteurs et l'asymétrie des relations de pouvoir. Appliqué aux relations sociales, **une région correspond à l'ensemble des relations de travail qui s'inscrivent dans un espace-temps et qui structurent les comportements des acteurs et leurs interactions**. La régionalisation des relations de travail exprime la transformation de la région. Cette transformation nécessite d'envisager les interdépendances entre les régions qui créent la dynamique et de ne pas définir *a priori* les frontières entre les régions. Le processus de transformation des régions peut s'apprécier à partir de l'intensité des actions et des résultats de ces actions (Legault et Bellemare, 2008, p.746). Il est nécessaire également d'identifier les acteurs qui participent à la structuration des régions et les règles qui les gouvernent.

Sur la base de ce modèle conceptuel, nous avons ainsi analysé la manière dont les patients ont pu transformer les relations de travail dans le domaine de la santé **au niveau national** grâce aux associations de patients (Bureau et Hermann-Mesfen, 2014) qui, par leurs actions continues, ont modifié le rapport des patients aux processus de soins et leurs relations avec les professionnels de santé (Quéré, 2016 ; Akrich et Rabeharisoa, 2012) et qui ont permis d'instituer une représentation des patients dans les instances de santé (Lecoeur-Boender, 2007 ; Ghadi et Naiditch, 2006). Partant de notre étude exploratoire sur un établissement hospitalier, nous avons réinterprété nos données pour montrer comment la « région » des relations entre patients et personnels de santé dans un hôpital (les pratiques des personnels soignants et de leur encadrement) pouvait évoluer du fait des comportements relativement nouveaux des patients. De même, **au niveau de l'établissement**, nous montrons que les patients ayant intégré certaines instances de gouvernance et des commissions consultatives peuvent influencer certaines décisions de l'établissement. Mais que le dialogue social entre les représentants de la direction, des personnels et des patients ne se transforme pas encore dans l'établissement étudié.

Cette recherche a permis de mettre en évidence les phénomènes de transformations qui s'opèrent à plusieurs niveaux national et organisationnel et leur interdépendance.

### **4.3. L'acteur dans le changement : positionnement épistémologique**

Ces différentes recherches sur le rôle de l'acteur dans le changement nous amènent à préciser notre positionnement épistémologique sur l'acteur dans le changement. Nous nous inspirons principalement d'approches sociologiques (principalement de Crozier, Friedberg, Bernoux, Alter, J.-D. Reynaud) pour définir d'abord les caractéristiques des acteurs puis leur rôle dans les changements. Nous posons les postulats essentiels que nous mobilisons implicitement ou explicitement pour mener nos recherches.

---

<sup>12</sup> "Region" refers to "the structuration of social conduct across time-space" (Giddens, 1984,p. 122).

#### 4.3.1. Les caractéristiques des acteurs

Nos recherches s'inscrivent délibérément dans un **cadre d'individualisme méthodologique** tels que le définissent R. Boudon et F. Bourricaud (1982, p.286), un principe consistant à expliquer un phénomène social comme « *la conséquence du comportement des individus appartenant au système social dans lequel le phénomène est observé* ». En cela, nous suivons l'orientation prise par J.-D. Reynaud et les auteurs clés de l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg) ou de la sociologie des organisations (Bernoux, 2010, p.28-29 ; Rojot, 2003). Nous avons en effet principalement étudié les acteurs individuels, leurs perceptions, leurs comportements. Toutefois, cette posture d'individualisme méthodologique ne nous interdit pas de considérer aussi les acteurs collectifs (Rojot, 2003, p.213). Comme le rappelle J.-D. Reynaud (1997, p.314), l'individualisme méthodologique « *ne consiste pas à affirmer que tout acteur social est individuel* ». De même pour E. Friedberg (1997, p.212), cet individualisme n'est que méthodologique, les acteurs pertinents de l'action collective sont à la fois des acteurs individuels et collectifs « *à condition de traiter ces acteurs collectifs comme des construits sociaux* ». Pour E. Friedberg (1997, p.211-212), l'acteur collectif doit en effet être analysé à partir des intérêts communs que partagent les acteurs individuels composant le collectif et à partir de leurs actions communes contribuant à servir les intérêts communs. Pour J.-D. Reynaud (1997, p.335), l'acteur collectif se constitue à travers la découverte d'un « sens commun » et lorsqu'ils se dotent de « règles communes ». Nous nous inscrivons ainsi dans ces approches de l'acteur collectif.

Les acteurs analysés dans nos recherches ont une rationalité limitée et procédurale au sens de H. Simon (1979) mais plus largement ayant des limitations « *cognitives, affectives, culturelles, idéologiques* » (Friedberg, 1997, p.221). La rationalité des acteurs (ou les motivations de leurs comportements) est plurielle ainsi que le précise J. Rojot (2003, p.215) reprenant R. Boudon et M. Weber. La rationalité de l'acteur peut être « utilitaire » lorsque celui-ci agit en fonction de ses préférences et de ses intérêts. L'analyse stratégique s'inscrit dans cette perspective (Crozier et Friedberg, 1977). Elle peut être « téléologique » dans le sens où l'acteur suit un but recherché, une intention ou un « projet » dirait J.-D. Reynaud (1997, p.314). La rationalité peut aussi être « axiologique » si l'acteur agit en conscience en suivant une norme ou une règle qu'il a choisi. Lorsque l'acteur agit en respectant une habitude et qu'il ne voit pas l'intérêt d'en changer, il est mu par une rationalité « traditionnelle ». Sa rationalité peut être « cognitive » si l'acteur agit en vertu d'une connaissance ou d'une « théorie » en laquelle il croit et qu'il n'a pas de raison de remettre en cause (Rojot, 2003, p.214). On peut ajouter que la rationalité de l'acteur est « interprétative » et « située » dans le sens où elle se construit dans un contexte d'action que l'acteur analyse (Friedberg, 1997, p.224), interprète (Reynaud, 2003e, p.402) et qui peut faire sens (Bréchet, 2008).

Cette hypothèse de rationalité ne suppose pas cependant que les acteurs soient toujours conscients des motifs qui les poussent à agir. La prise de conscience et l'explicitation des motifs peuvent être postérieures à l'action et elles se justifient pour des besoins d'argumentation (Reynaud, 1997, p.317) ou de construction de sens (Weick, 1995). En conséquence, nous considérons que la décision ne précède pas forcément l'action, elle peut se définir dans le cours de l'action. La rationalité de l'acteur évolue « *à l'épreuve de la 'réalité', sociale ou naturelle* » (Reynaud, 1997, p.317).

Cette hypothèse de **rationalité « située »** conduit à considérer que **l'acteur est « contingent »** (Friedberg, 1997, p.229). Il est inscrit dans un contexte social d'action (Bernoux 2010, p.29), « un système d'action concret » (Friedberg, 1992). Celui-ci est composé d'acteurs en interaction, de règles mais aussi d'objets (Conein et al., 2020) qui sont autant de ressources et de contraintes que l'acteur peut mobiliser pour agir selon la situation et selon leur pertinence. L'acteur dispose également de ressources qu'il peut mobiliser (Rojot, 2003, p.220).

Les relations entre les acteurs au sein de ce « système d'action concret » peuvent être des **relations de pouvoir** faisant référence à l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), et dans une certaine mesure, à la théorie de la régulation sociale (Richebé et al. 2020, p.108) mais pas seulement. Elles peuvent être des **relations de coopération** (Reynaud, 1997 ; Bernoux, 2010, p.217), intéressée ou non-intéressée pour faire référence aux relations de don-contre don (Alter, 2002 ; 2009), mais aussi de négociation (Strauss, 1992). La compréhension de la situation contingente de l'acteur est un élément clé de l'analyse de son comportement (Bernoux, 2010, p.42).

Au-delà de la situation dans laquelle évolue l'acteur, celui-ci est guidé également dans son comportement par **le sens qu'il donne à ses expériences passées**. De ce point de vue, l'approche de P. Bernoux (2010) des logiques d'action nous paraît également pertinente pour caractériser l'acteur et son comportement. « *Une logique d'action naît du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend, dépendant de la situation d'action. Ce sens n'est pas lié seulement à la situation. Il a ses racines dans les représentations, les images actives que les individus se sont forgées au cours de leur vie (...). Au fondement de la construction des logiques d'action, sans doute faut-il placer l'histoire des individus et de leurs activités.* » (Bernoux, 2010, p.311). Ces logiques d'actions individuelles s'imprègnent aussi des expériences collectives, voire organisationnelles auxquelles l'acteur peut faire référence pour agir (Bernoux, 2010, p.313).

L'acteur est ainsi **considéré comme « autonome »**, suivant en cela J.-D. Reynaud (1997, p.314 ; 2003a). Il a la possibilité de modifier les « règles du jeu » du contexte social dans lequel il s'inscrit (Friedberg, 1997, p.187). « *On est donc devant un être actif, qui n'absorbe pas passivement le contexte qui l'entoure mais qui le structure à son tour, un être actif, qui, tout en s'adaptant aux règles du jeu de son contexte d'action, les modifie à son tour par son action* » (Friedberg, 1997, p.208). Ceci positionne ainsi l'acteur dans une dynamique de changement.

#### 4.3.2. Le comportement de l'acteur dans le changement planifié et émergent

Pour analyser le comportement de l'acteur à l'occasion d'un changement organisationnel, il est important de distinguer deux cas de figures : le changement planifié (Friedberg, 1997 ; Bernoux, 2010) et le changement émergent (March, 1991). Ces deux configurations ne sont pas exclusives, elles peuvent se produire simultanément dans les organisations (Alter, 2005). Un continuum de situations peut aussi exister entre ces deux configurations combinant des changements « dirigés », « proposés », « organisés » ou « continus » (Autissier et Moutot, 2016). Cependant, le comportement de l'acteur ne sera pas analysé de la même manière.

Lorsqu'il s'agit d'un **changement planifié ou initié** par autrui ou par un acteur extérieur au groupe (ce qui est souvent le cas dans les travaux de M. Crozier, E. Friedberg ou P. Bernoux), l'enjeu majeur est **de faire accepter le changement**, de le rendre légitime aux yeux des acteurs qui doivent adopter une nouvelle pratique, une nouvelle règle, un nouvel objet ou une nouvelle technologie. « *Si le déclencheur est le plus souvent extérieur (...), le changement lui-même n'existera que dans la mesure où les acteurs concernés l'accepteront. Pour cela, il faut que ces acteurs accordent au changement une certaine légitimité. Sans acceptation de légitimité, pas de changement* » (Bernoux, 2010, p.44-45). Le comportement de l'acteur, dans ce cas, est abordé sous un angle stratégique ou culturel. En fonction de la situation dans laquelle se trouve l'acteur, celui-ci a intérêt (Crozier et Friedberg, 1977) à adopter le changement ou à résister au changement (Crozier et Friedberg, 1977 ; Alter, 2005, p.254). La résistance au changement n'est donc pas naturelle mais stratégique (Bernoux, 2010, p.329). Elle peut aussi être culturelle, l'acteur résiste au changement si celui-ci n'a pas de sens pour lui (Bernoux 2010, p.191) ou s'il perturbe ses repères identitaires.

L'acceptation du changement initié par autrui peut se faire **par l'appropriation par les acteurs** du changement proposé (Bernoux, 2010, p.51). On retrouve ici l'autonomie de l'acteur évoquée plus haut, l'acteur s'approprie le changement en adaptant la nouvelle règle, le nouvel objet à sa situation de travail. Cette appropriation peut passer par la création d'une nouvelle routine (au sens de B. Reynaud -2004- d'une règle au concret) ou de nouvelles interactions (Bernoux 2010, p.53). En ce sens, même un changement planifié est une co-production (Bernoux 2010, p.191), celle de l'initiateur du changement et celle des personnes visées par le changement.

**Lorsque le changement n'est pas initié par autrui**, le comportement de l'acteur face au changement n'est pas analysé de la même manière. Tous les acteurs de l'organisation ou aux frontières de l'organisation sont en effet susceptibles d'initier ou de porter un changement organisationnel ainsi que le montrent N. Alter (2005) avec la notion « d'innovation ordinaire » ou J.-D. Reynaud avec la « régulation autonome ». Dans cette configuration, l'analyse du comportement de l'acteur, initiateur du changement, porte sur les conditions de l'initiation du changement et sur la menée du changement. Sans faire le tour de ces questions qui ont fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de gestion ou en sociologie, nous évoquerons simplement quelques points empruntés principalement à la conception de « l'innovation ordinaire » de N. Alter qui nous paraissent essentiels pour continuer à étudier les comportements des acteurs dans le changement.

Comme dans la configuration précédente du changement initié par autrui, « l'entrepreneur » du changement, pour reprendre le terme adopté par N. Alter (2005, p.141) ou E. Friedberg (1997, p.348), initie un changement parce que la situation dans laquelle il se trouve l'amène à le faire. Cette situation peut être insatisfaisante à ses yeux ou susceptible d'être améliorée. La situation « stratégique » (au sens de l'enjeu ou de l'intérêt) joue également dans cette configuration et l'interprétation de cette situation est aussi déterminante. On peut mobiliser sur ce point le cadre interprétativiste de K. Weick (1979) et en particulier, l'étape de l'*enactment* du processus de *sense-making*.

Mais au-delà de la considération situationnelle interprétée, lorsque l'acteur est innovateur, le changement représente, pour lui, un « effort » (Alter, 2006, p.143), un « engagement » (J.-D. Reynaud), parfois une prise de risque (Alter, 2005, p.162). Cet effort est d'autant plus important que le changement s'opère dans la confrontation de logiques d'actions opposées portées par les tenants du statu quo (les « légalistes » d'Alter – 1990 ou la « logique de l'organisation » – Alter, 1993, p.187). Le changement est aussi pour l'innovateur un « investissement » au sens où les efforts consentis par l'acteur peuvent ne pas porter leur fruit immédiatement mais à un terme qui n'est pas défini à l'avance. C'est aussi un investissement car l'acteur engagé dans le changement doit mobiliser des ressources (des « capitaux » - Alter 2005, p.241), d'autres acteurs (un réseau d'acteurs – Alter, 2005 ; Bernoux, 2010, p.326). Il doit acquérir de nouvelles connaissances ou compétences, voire se créer une nouvelle identité, en ce sens c'est un « investissement identitaire » (Alter, 2005, p.241). Le changement initié représentant un effort et un investissement, il peut difficilement être porté systématiquement par le même acteur, ce qui amène parfois, chez les innovateurs, des comportements de « repli » ou de « désengagement » (Alter, 2005, p.276).

Cette quatrième section sur les acteurs du changement nous permet ainsi de compléter notre approche du changement. Nous souhaitons à présent remettre en perspective nos recherches dans un cadre conceptuel intégrateur.

## **5. Pour une approche contextualiste et processuelle des changements centrée sur les acteurs et la régulation**

Dans les sections précédentes développant nos recherches sur les changements organisationnels, nous mettons l'accent sur quatre concepts clés : règle, contexte, processus et acteur. Prises dans leur ensemble, ces recherches peuvent s'inscrire dans un cadre d'analyse contextualiste et processuel développé par A. Pettigrew puis enrichi par F. Pichault. Nous présentons cette approche, puis nous positionnons nos recherches dans ce cadre. Ceci nous permet de mettre en lumière les éléments clés qui ont guidé (et vont guider) nos recherches sur les acteurs des relations sociales.

### **5.1. Un cadre de référence contextualiste et processuel**

Nous présentons le cadre contextualiste à partir des travaux d'A. Pettigrew (1987, 1990) qui posent les concepts clés d'analyse du changement autour du triptyque (contexte, process et contenu) puis ceux pilotés par F. Pichault d'abord dans l'analyse des pratiques de GRH et de gestion des compétences (Pichault et al., 2006 ; Pichault et Nizet, 2013) et à travers le modèle des « cinq forces » proposant un cadre intégratif du changement (Pichault 2013 ; Pichault et al., 2021).

### 5.1.1. L'approche de Pettigrew : le triptyque clé du changement (contexte, contenu, process)

Partant des fondamentaux du contextualisme proposé par le philosophe S. Pepper (1942) (Pettigrew, 1985b) et s'appuyant sur une étude empirique longitudinale de l'entreprise britannique ICI (Pettigrew 1985a ; 1987), A. Pettigrew (1990 ; 2012) développe une **approche « holistique » du changement organisationnel** (Pettigrew, 2012, p.1315) qui met l'accent sur ses dimensions contextuelle, temporelle et processuelle (voir Encadré 10 et Figure 8).

#### **Encadré 10 : l'approche contextualiste du changement d'A. Pettigrew**

Le changement organisationnel est abordé à travers trois notions essentielles qu'il analyse conjointement et de manière systémique (Pettigrew, 1987, p.657). Le **contexte interne** (*inner context*) comprend la structure organisationnelle, la culture organisationnelle et la dimension politique correspondant aux relations de pouvoir au sein de l'organisation et le **contexte externe** (*outer context*) renvoie à l'environnement politique, social, économique de l'organisation. Cette dimension permet de répondre à la question « pourquoi » le changement est engagé. Le **contenu** du changement fait référence à l'objet du changement, ce qui est modifié et étudié (le « quoi »). Le **processus** met l'accent sur les actions, réactions et interactions des différents acteurs impliqués dans le changement et répond à la question « comment ».

A. Pettigrew (1987, p.657) représente son approche à l'aide d'un triangle dont les pointes représentent chacun des concepts clés et les côtés des triangles les connections entre ces concepts clés (voir Figure 8).

#### **Figure 8 : Cadre d'analyse de l'approche contextualiste et processuelle de Pettigrew (1987, p.657)**

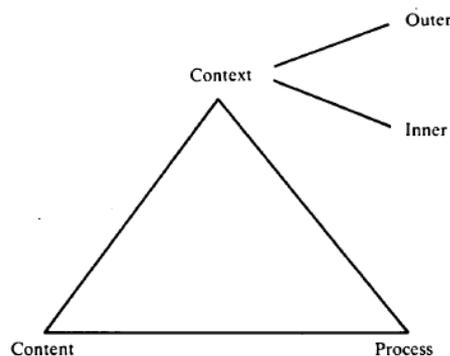


Figure 1. The broad framework guiding the research

Cette approche **holistique** cherche à comprendre les changements dans leur globalité plutôt qu'à isoler certains aspects particuliers de celui-ci (Pettigrew, 1985b). Elle s'inscrit dans une perspective temporelle considérant les étapes du changement à travers les événements marquants rapportés par les acteurs mais aussi les liens entre ces événements. Le changement n'est pas linéaire et peut alterner des transformations radicales comme des évolutions incrémentales (Pettigrew, 2012, p.1307).

Le changement est envisagé dans une **double perspective** (Pettigrew 1985b ; 1990). La perspective « **horizontale** » vise à établir les éléments de continuité et de ruptures entre le passé, le présent et l'avenir. La perspective « **verticale** » met en évidence les interdépendances entre les différents niveaux d'analyse du changement. Pettigrew s'est attaché, dans ses recherches, à étudier à la fois les changements s'opérant au niveau institutionnel, sectoriel, organisationnel et infra-organisationnel. Chaque niveau offre des éléments d'explication aux autres niveaux (Pettigrew 1985b ; 1987, p.657)

sans qu'il n'y ait de déterminisme structurel. L'analyse des changements est ainsi "encastrée" (*embedded*) (Pettigrew, 1990, p.269).

La perspective processuelle d'A. Pettigrew s'inscrit dans le cadre **structurationniste** d'A. Giddens (1979) : les processus sont à la fois contraints par les structures mais aussi contribuent à modifier ces structures (Pettigrew 1985b, p.64-65). Les acteurs agissent ainsi dans le cadre de contraintes définies par les processus en place et par des contextes internes et externes, mais ils sont capables de les mobiliser et de les activer pour parvenir à satisfaire leurs objectifs (Pettigrew, 1987, p.658). Leurs actions sont influencées par les manières différenciées de percevoir, d'interpréter et de comprendre les contextes et les processus dans lesquels ils sont inscrits (Pettigrew, 1987, p.658). « *Le contexte n'est pas seulement un environnement stimulant, mais un arrangement imbriqué de structures et de processus où les interprétations subjectives des acteurs qui perçoivent, comprennent, apprennent et se souviennent contribuent à façonner le processus. Ainsi, les processus sont à la fois contraints par les contextes et façonnent les contextes, soit dans le sens de leur préservation, soit dans celui de leur altération* » (Pettigrew 1990, p.270)<sup>13</sup>.

Ce cadre processuel et contextualiste du changement met ainsi l'accent sur les **acteurs, leurs actions, interactions et réactions** opérant à différents niveaux de l'organisation et s'inscrivant dans le **temps** (Pettigrew, 2012, p.1315). Mais les acteurs décisionnaires sont très souvent privilégiés dans l'analyse des changements car ils sont en mesure d'influencer le processus de changement et de le légitimer. Le processus de légitimation des changements est considéré comme déterminant pour A. Pettigrew (1987). Il permet d'écarter les possibles contestations du changement émanant des individus ou des groupes (Pettigrew 1987, p.659). A. Pettigrew (1990, p.268) considère ainsi les **questions de pouvoir et de potentiels conflits** émergents à l'occasion des changements organisationnels.

Cette approche holistique, contextualiste et processuelle du changement permet ainsi d'analyser les changements dans une **perspective étendue et longitudinale**. Elle nécessite un important dispositif méthodologique en termes d'accès aux données, de méthodes de collecte et d'analyse des données (Pettigrew 1985b, 1990, 2012). La perspective longitudinale nécessite en effet de répondre à plusieurs enjeux : une investigation s'inscrivant dans la durée, nécessitant l'engagement d'une équipe de chercheurs, la justification du choix des organisations étudiées dans un contexte spécifique et à plusieurs niveaux, des études souvent comparatives, la triangulation des données, la production de résultats analytiques à différents niveaux (Pettigrew, 1990). Plus globalement, cette perspective est exigeante et nécessite un important investissement assumé le plus souvent par une équipe de chercheurs engagés et compétents (Pettigrew, 2012 ; Bensebaa, 2017).

---

<sup>13</sup> "Context is not just a stimulus environment but a nested arrangement of structures and processes where the subjective interpretations of actors perceiving, comprehending, learning and remembering help shape process. Thus processes are both constrained by contexts and shape contexts, either in the direction of preserving or altering them." (Pettigrew 1990, p.270)

### 5.1.2. De l'analyse contextualiste des pratiques de GRH et des compétences au modèle des « Cinq forces » du changement

En reprenant les concepts clés (contenu, contexte, processus) et la **démarche contextualiste et processuelle d'A. Pettigrew** et en la combinant avec **l'approche configurationniste d'H. Mintzberg**, F. Pichault propose d'analyser les pratiques de gestion des compétences (Pichault et al., 2006) et la diversité des pratiques de gestion des ressources humaines et leurs évolutions (Pichault, 2003 ; Pichault et Schoenaers, 2003 ; Pichault et Nizet, 2013).

Dans une démarche inductive, F. Pichault et J. Nizet (2013) mettent en évidence cinq **« conventions » de GRH** caractérisées par certaines pratiques emblématiques (gestion des effectifs, rémunération, évaluation...) et par des degrés de formalisation, de spécificité et de verticalité. Ces conventions de GRH sont susceptibles de se développer dans certains contextes internes (des configurations structurelles et des stratégies organisationnelles) et externes (liés à l'environnement macro-économique et macrosociale). Ces conventions de GRH font l'objet de tensions internes particulières permettant de révéler des enjeux spécifiques (p.255) et les jeux d'acteurs (p.228) et les potentiels conflits dans la gestion de la relation salariale (p.292) (*op. cit.*, 2013). Les acteurs peuvent mobiliser certains contextes internes et externes pour faire évoluer les conventions de GRH qui leur paraissent les plus légitimes (*op. cit.*, p.259). F. Pichault et J. Nizet (2013, p.286) déroulent ainsi l'intégralité de leur cadre d'analyse contextualiste en montrant comment « sont interreliés les contenus (les conventions de GRH), les contextes (à la fois internes et externes) et les processus (les jeux de pouvoir entre acteurs et les stratégies de mobilisation qu'ils développent) ».

F. Pichault et al. (2006) mobilisent les trois concepts clés (contenu, contexte, processus) des pour **analyser des pratiques de gestion des compétences** à travers quatre études de cas approfondies. Les auteurs montrent que les pratiques de gestion des compétences (contenu) sont influencées par des éléments du contexte et du processus.

Ces travaux permettent ainsi de mettre en lumière la diversité des pratiques de gestion des ressources humaines et d'analyser les processus de mise en place des démarches compétences en les replaçant dans leur contexte interne et externe et en mettant en lumière le rôle clé des jeux politiques, les actions, réactions et interactions des acteurs impliqués dans ces pratiques et dans leurs évolutions. Ils s'inscrivent ainsi clairement dans la lignée de ceux d'A. Pettigrew et viennent les compléter. En effet, F. Pichault considère que l'approche d'A. Pettigrew est davantage un cadre permettant de collecter et d'agencer les informations qu'une théorie explicative du changement (Pichault et Nizet 2013 ; Pichault et al., 2006). Il propose ainsi dans une première édition d'un ouvrage qui sera réédité plusieurs fois (Pichault 2003, 2008, 2009, 2013 ; Pichault et al., 2021) un **modèle dit des « Cinq forces »** combinant plusieurs cadres théoriques et permettant d'analyser et de conduire les changements organisationnels. « *La particularité de ce modèle – dit des cinq forces – est d'articuler les différentes approches explicatives en exploitant leur complémentarités en vue d'offrir une appréhension globale des processus de changement* » (Pichault et al. 2021, p.81).

F. Pichault insère ainsi cinq approches théoriques au triptyque contenu-contexte-processus (« planificatrice ou rationaliste », « politique », « incrémentaliste », « contingente », « interprétativiste ») combinée dans un schéma (voir Encadré 11 et Figure 9).

**Encadré 11 : Les approches théoriques du modèle des « Cinq Forces » (Pichault et al. 2021)**

L'approche « **planificatrice (ou rationaliste)** » met l'accent sur le processus de décision conduisant à un changement. Ce processus de décision est supposé « quasi-linéaire » et « séquentiellement ordonné » (Pichault et al., 2021, p.62). Il repose sur un principe d'exhaustivité de l'information et d'optimisation dans le choix de la solution (*op. cit.*, p.61). Il est piloté principalement par un « décideur » qui fixe des objectifs à réaliser, des moyens d'y parvenir et des indicateurs pour évaluer l'atteinte des objectifs. Le processus de changement est envisagé comme un projet dont les étapes successives sont prévues à l'avance, pouvant faire cependant l'objet d'actions correctives. Cette approche propose une vision restrictive et « rationaliste » du changement organisationnel fondée sur l'uniformisation des valeurs et des objectifs et la non-reconnaissance des changements émergents (*op. cit.*, p.64). Les auteurs retiennent de cette approche cependant que tout projet de changement présente des étapes clés qu'il faut identifier et qui font l'objet d'une évaluation.

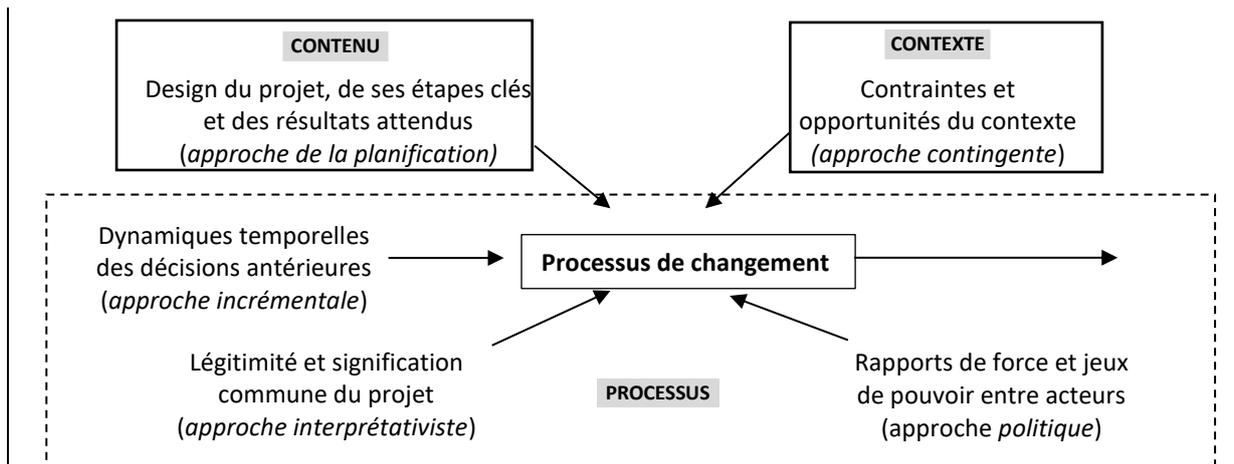
L'approche « **politique** » remet en cause le schéma rationnel de la prise de décision et met l'accent sur la diversité des acteurs et de leurs rationalités et sur la possibilité, voire la nécessité des conflits d'intérêts entre les acteurs. Ceux-ci sont définis par rapport à leurs stratégies (défensives ou offensives) et à leur capacité d'exercer un pouvoir sur les autres acteurs grâce à la détention de ressources organisationnelles considérées comme pertinentes (*op. cit.*, p.65). Dans cette perspective politique, le processus de décision n'est pas considéré comme séquentiel mais fait l'objet d'un rapport de force. F. Pichault retient de cette approche un ensemble de questions permettant d'établir un diagnostic des situations politiques : « *quels sont les groupes d'acteurs impliqués (stakeholders) ? quels sont les enjeux de leur confrontation ? quels sont les atouts dont ils disposent ? quelles sont les alliances qui se nouent entre eux ? quels moyens d'action déploient-ils en conséquence ?* » (Pichault et al., 2021, p.67).

L'approche « **incrémentaliste** » met en lumière les processus itératifs et incrémentaux des changements. Dans cette perspective, les décisions de changement se font sur la base de choix antérieurement élaborés et selon un processus permanent d'essais et erreurs (*op. cit.*, p.72). Cette « dépendance de sentier » conduit à envisager les changements, non pas comme des ruptures fondamentales, mais plutôt comme des apprentissages organisationnels continus. Dans cette perspective, l'accent est porté d'un point de vue méthodologique sur les différentes temporalités des différents projets de changement et sur leur articulation.

L'approche « **contingente** » montre que les organisations adoptent des fonctionnements qui sont dépendants de leur environnement. Les variables du contexte sont considérées comme exogènes sur lesquelles les acteurs n'ont pas ou peu de prise. La recherche de « congruence » (Mintzberg, 1982) constitue le principal moteur du changement. Pichault et al. (2021) retiennent de cette approche la caractérisation des contextes externes et internes mais admettent que la prise en compte des multiples composantes du contexte est difficile pour les acteurs et ne peut se passer d'un processus d'interprétation des éléments de ce contexte.

Dans l'approche « **interprétativiste** », les organisations et leurs environnements sont socialement construits. F. Pichault (2009) reprend à ce sujet les travaux de Weick. F. Pichault et al. (2021, p.79) retiennent de cette approche interprétativiste « le fait que l'environnement n'agit pas mécaniquement sur l'organisation : un même contexte peut en effet donner lieu à des interprétations très différentes de la part des acteurs ; il est susceptible d'être perçu aussi bien comme une menace que comme une opportunité ». Le rôle particulier des acteurs « producteurs de sens » est souligné.

**Figure 9 : Représentation du modèle des cinq forces de Pichault et al. (2021, p.82)**



Cet extrait résume clairement le modèle et vient compléter le schéma associé : « *Le changement, c'est d'abord un contenu qui va être soumis à modification, reflétant le plus souvent les intentions d'une équipe dirigeante en matière de cible, de rythme ou de résultats attendus (approche planificatrice), mais pouvant aussi résulter de l'évolution non intentionnelle de certaines variables. Ce changement ne peut être appréhendé correctement sans être mis en relation avec le contexte dans lequel il est destiné à s'implanter (approche contingente), qui représente à cet égard autant de contraintes que d'opportunités. Son processus d'introduction s'avère crucial : à savoir, comment les acteurs se positionnent par rapport au contenu (approche politique), comment ils sont marqués, dans ces positionnements, par l'histoire organisationnelle et les décisions héritées du passé, chacune ayant une temporalité spécifique (approche incrémentaliste), comment ils mettent en action les éléments du contexte pour les intégrer de manière signifiante dans le contenu (approche interprétativiste)* » (Pichault et al., 2021, p.82).

A cette approche pluraliste du changement correspond une **approche multidimensionnelle de l'évaluation du changement**. Chaque approche met l'accent sur des dimensions différentes de l'évaluation et le changement n'est pas uniquement évalué en fonction de l'atteinte des objectifs formulés initialement comme dans l'approche planificatrice. L'approche contingente conduit à évaluer la situation changée « *en fonction de l'adéquation aux contraintes du contexte* ». Dans l'approche politique, il faut considérer la satisfaction conjointe des intérêts divergents. L'approche incrémentaliste évalue le changement « *à l'aune de la capacité de ses promoteurs à incorporer les phénomènes imprévus et à articuler leur projet avec les multiples temporalités en cours dans l'organisation* » (op. cit., p.86). Et l'approche interprétativiste vise à évaluer l'élaboration d'un « sens acceptable » autour du changement et notamment l'aptitude des dirigeants à inscrire ces références dans le capital cognitif de l'organisation.

Pour compléter leur approche, F. Pichault et al (2021) identifient un certain nombre de **variables qui peuvent influencer le processus de changement** et permettent d'anticiper celui-ci. Il s'agit du « système d'influence centripète » et « centrifuge » qui traduit une concentration ou une dispersion du pouvoir respectivement, et des styles de management « panoptique » ou « polyphonique ». Le style de management « polyphonique » renvoie à une approche politique du changement qui tiendrait compte de « *la diversité des rationalités en présence ainsi que des rapports de pouvoir qui les expriment* » (op. cit., p.116). Ce style polyphonique fait « la part belle aux dynamiques émergentes d'un processus de changement » (op. cit., p.117). Il considère la **multiplicité des objectifs** et leur potentiel

caractère contradictoire, la **conflictualité** est considérée : « *Le style de management polyphonique est donc nécessairement ouvert à la conflictualité et ne cherche nullement à l'éviter* » (*op. cit.*, p.119).

Ces recherches proposées par A. Pettigrew et F. Pichault (et leurs équipes) autour d'une analyse contextualiste du changement offrent ainsi une manière d'envisager le changement dans une **perspective intégrée et systémique** combinant à la fois les éléments du contexte, du contenu et des processus et leurs interdépendances. Elles posent également certains postulats concernant les acteurs (leurs rationalités plurielles, leurs inscriptions sociales, leurs interprétations) et les processus du changement qui font écho aux recherches que nous avons menées et qui ont construit notre conception du changement.

## 5.2. ... dans lequel s'inscrivent nos objets de recherche

Nos recherches s'inscrivent dans cette approche contextualiste et processuelle des changements organisationnels à plusieurs titres et visent à les prolonger sur certains points.

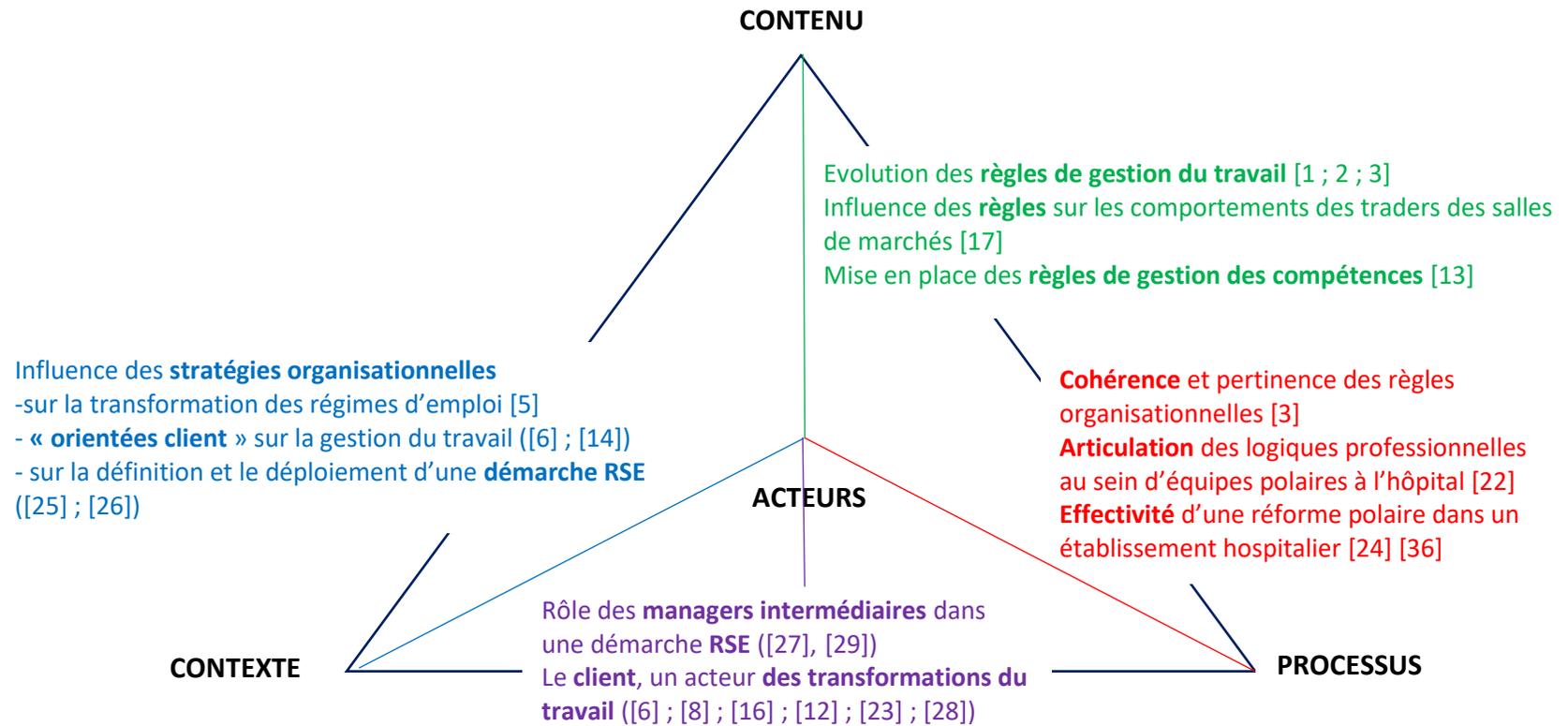
### 5.2.1. Des recherches inscrites dans le triptyque (contenu, contexte, processus) dans lequel l'acteur occupe une place privilégiée

Tout d'abord, nos recherches peuvent être **positionnées autour du triptyque** (contenu, contexte, processus) proposé par A. Pettigrew (1987) et repris par F. Pichault (2009). En effet, elles éclairent parfois une des dimensions du triptyque mais souvent plusieurs dimensions du triptyque (comme c'est le cas des recherches sur la cohérence des règles, sur la démarche RSE ou sur le rôle des clients). Ainsi, les transformations des règles organisationnelles dans les établissements postaux (contenu) s'opèrent dans un contexte institutionnel et interne en évolution (contexte) et mobilisent les acteurs qui cherchent à construire une certaine cohérence interne et externe (processus). Dans la plupart de nos recherches, **l'acteur est omniprésent**. Il peut être au centre de nos recherches, c'est le cas des clients dans la transformation de la gestion du travail et des managers intermédiaires dans l'exercice du management responsable. Il est aussi étudié dans l'effectivité du changement polaire et l'articulation des logiques professionnelles dans le milieu hospitalier, dans la création des règles associées aux démarches compétences, à propos du comportement déviant des traders dans les salles de marché. Dans une moindre mesure, l'acteur est aussi considéré dans son interprétation des règles et des contextes externes. Nous proposons ainsi de représenter le positionnement de nos recherches dans le triptyque (contenu-contexte-processus) en ajoutant **l'acteur au centre du triangle** d'A. Pettigrew (1987) (voir Figure 10).

Nous prolongeons donc le cadre contextualiste d'A. Pettigrew en considérant les acteurs à l'interface et au cœur des trois éléments du triptyque, et en les rendant visibles dans le triangle. Les acteurs sont bien au cœur des changements organisationnels, et pas seulement des opérateurs du processus du changement. Ils sont à la fois ceux qui interprètent le contexte interne et externe, ceux qui perçoivent le contenu du changement (dans nos recherches, le plus souvent les règles organisationnelles) et agissent en conséquence, ceux qui mettent en œuvre le processus de changement. Il ne s'agit pas d'un acteur générique mais bien, en

fonction des situations étudiées, des **plusieurs acteurs ayant des histoires, des identités et des rôles dans l'organisation.**

Figure 10 : Représentation des recherches réalisées dans le triptyque (contexte, contenu, processus)



### 5.2.2. Des changements planifiés aux changements plus émergents et locaux

Dans les recherches contextualistes, **les changements organisationnels sont envisagés à plusieurs niveaux** : stratégique, managérial et opérationnel. Le cadre contextualiste permet d'intégrer à la fois des processus de changement planifiés et des processus émergents à travers notamment l'approche incrémentaliste (Pichault et al., 2021). Toutefois, dans les études de cas réalisées par les équipes d'A. Pettigrew et de F. Pichault, la plupart du temps, les changements font l'objet de stratégies délibérées qui sont initiées par l'équipe dirigeante. Ces approches ne négligent pas le rôle de l'acteur opérationnel, mais celui-ci est plutôt considéré comme un acteur qui va venir s'approprier le changement voire le « détourner » (Jemine et al. 2020 par exemple). Cette approche peut s'expliquer en partie pour des raisons méthodologiques. Ces équipes de recherche sont souvent sollicitées par des directions d'entreprise (Rossignol, 2014 pour le cas du LENTIC) pour les accompagner dans leurs changements. Mais aussi par un positionnement assumé qui vient modérer l'importance des changements émergents. *« Les discours sur l'omniprésence du changement ont pu nous faire oublier que, si l'on parle de changement à gérer, c'est bien qu'il existe, dans le flux des évolutions permanentes de l'organisation, des « moments » durant lesquels les efforts des responsables de l'organisation sont tendus vers l'accomplissement de certains objectifs de transformation »* (Pichault et al. 2021, p.14).

Nos recherches s'inscrivent également, le plus souvent, dans cette perspective d'un changement délibéré qui est ensuite approprié par les acteurs. C'est le cas des changements analysés au sein de l'organisation postale (en matière de gestion du travail et de démarche RSE), des entreprises de messageries, d'organisations hospitalières, et à propos de la mise en place des démarches compétences et des stratégies orientées client. Nous avons toutefois ponctuellement considéré des changements émergents à propos de la déviance des traders de salle de marché.

Il nous semble cependant important **de considérer davantage les processus émergents de changement dans nos prochaines recherches**. Nous pourrions le faire en nous inspirant et en mobilisant l'approche de « l'innovation ordinaire » développée par N. Alter (2005) et de la « normativité ordinaire » de J.-D. Reynaud, mais aussi celle d'A. Strauss (1992) à propos des « ordres négociés ». Ces auteurs privilégient en effet une analyse locale des situations, des changements et de la normativité. Pour J.-D. Reynaud (1997), cette normativité ordinaire permet d'envisager ensuite les changements à des niveaux supérieurs ou agrégés. Cette perspective doit pouvoir s'inscrire dans **une approche pluri-niveaux**, caractéristique du cadre contextualiste et processuel, afin de considérer les contextes des situations locales et l'articulation entre les niveaux d'analyse (Lecoq, 2012).

### 5.2.3. Analyser les acteurs des relations sociales dans le triptyque

A la lumière du cadre contextualiste, tous les acteurs de l'organisation doivent ainsi pouvoir être étudiés dans le cadre du changement : les directions, les managers, les opérationnels, ainsi que les acteurs frontières tels que les clients, les fournisseurs. Dans nos recherches sur le changement organisationnel, nous avons principalement mis en lumière les acteurs

opérationnels, les managers, les clients, et dans une moindre mesure les dirigeants des organisations et les représentants du personnel. Dans les recherches contextualistes mentionnées ci-dessus, une place prépondérante est accordée aux équipes dirigeantes souvent initiatrices des changements. En revanche, les représentants du personnel en tant qu'acteurs du dialogue social occupent une place moins importante.

A. Pettigrew (2012) mentionne très ponctuellement le contexte des relations professionnelles dans son analyse du cas ICI. Dans l'ouvrage de F. Pichault et J. Nizet (2013), les acteurs du dialogue social sont étudiés comme un des acteurs pouvant influencer les choix de convention de GRH (ou d'évolution de ces conventions) parmi d'autres acteurs (l'équipe dirigeante ou le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, les analystes, les opérateurs qualifiés). Le dialogue social est envisagé comme une des dimensions de la convention RH (un contenu dans le cadre d'analyse contextualiste). Dans leur analyse des démarches compétences, F. Pichault et ses co-auteurs (2006) intègrent les représentants syndicaux et la négociation sociale dans leur étude. Les acteurs syndicaux sont présentés comme un acteur du processus (au même titre que l'employeur, le personnel d'exécution, les acteurs managériaux et les responsables RH). La négociation sociale est aussi un élément du cadre d'analyse des pratiques de gestion des compétences (*op. cit.*, p.34). Les auteurs mentionnent, à plusieurs reprises, le rôle joué par les syndicats et leur influence sur le processus de formalisation de la démarche compétences (Pichault et al. 2006, p.206-207), sur la prise en compte (ou non) des compétences génériques dans la démarche (*op. cit.* p.216 et suiv.) et sur l'intégration de la démarche dans la politique RH (*op. cit.*, p.222). Cette illustration montre donc qu'il est possible **d'intégrer l'analyse des relations sociales et de ses acteurs dans ce cadre contextualiste**. Nous proposons cependant de considérer ces acteurs en tant que tels car ils peuvent avoir une interprétation particulière du contexte, agir au sein des processus et influencer les contenus du changement.

#### 5.2.4. Le changement, un processus de régulation

Nos recherches mettent l'accent sur les règles et leurs évolutions, les processus de régulation. En quoi cette focalisation sur les règles et la régulation peut-elle s'inscrire dans la perspective contextualiste et processuelle ?

Dans le cadre contextualiste, celles-ci peuvent être considérées comme le contenu du changement, ainsi en est-il dans l'analyse des démarches compétences (Pichault et al., 2006). Mais si l'on analyse la manière dont les acteurs décident de faire évoluer les règles ou de créer de nouvelles règles, celles-ci peuvent relever alors du processus et plus précisément de l'approche politique du changement (Pichault et al. 2021). C'est le cas dans l'analyse de deux démarches compétences dans un contexte réglementé (Pichault et al., 2006). On peut aussi supposer que les règles en vigueur dans une organisation influencent la manière dont les acteurs interprètent les contextes organisationnels (internes et externes), ceci renvoie alors à l'approche interprétative. Enfin, les règles peuvent aussi être considérées comme un élément du contexte externe environnant l'organisation, comme dans les travaux de F. Pichault et al. (2006) et de F. Pichault et J. Nizet (2013). Dans une perspective contextualiste, **le changement peut donc être analysé comme un processus de transformation des règles à la fois comme contenu et comme processus**.

La théorie de la régulation sociale peut donc être mobilisée dans ce cadre contextualiste d'analyse des changements organisationnels. J.-D. Reynaud (1997) envisage le changement organisationnel comme un apprentissage créateur de règles. Le changement peut s'opérer à tous les niveaux de l'organisation, pas seulement au sommet (Reynaud, 1997, p.141). Mais il a, dans tous les cas, un initiateur et celui-ci doit pouvoir convaincre les personnes concernées pour que le projet puisse aboutir. Cette initiative peut bousculer et provoquer du « désordre » (Reynaud, 1997, p.141). Le changement s'inscrit donc dans un rapport de force et dans un jeu de pouvoir dans lequel « *chacun fait valoir les ressources qu'il maîtrise* » (Reynaud 2003e, p.403). Les initiatives de changement pouvant être dispersées dans l'organisation, les organisations peuvent donc être en changement perpétuel et la maîtrise des changements est donc un exercice difficile (Reynaud, 1997, p.157). **Cette vision reynaldienne du changement est cohérente avec l'approche politique du cadre contextualiste.**

**L'apprentissage conduit à la transformation ou à la création de règles**, pas à un déficit de régulation ou une anomie comme l'avance N. Alter (2003, p.511). Pour N. Alter, l'innovation est une forme de déviance qui remet en cause la régulation de contrôle (la « rationalisation »). Elle échappe largement à la régulation (Alter, 2005, p.233). Pourtant la régulation autonome peut aussi être considérée comme une forme de déviance par rapport à la règle de contrôle dans la TRS. Et cette régulation autonome conduit bien à la création d'une règle qui peut se juxtaposer à la règle de contrôle, voire la remplacer si la règle de contrôle n'est plus adoptée par les acteurs. **Nous considérerons donc le changement comme un processus de régulation qui peut s'inscrire dans l'approche contextualiste** ainsi que le mentionnent F. Pichault et al. (2006) sans l'exploiter complètement à propos des démarches compétences. Dans ce processus régulateur qu'est le changement, **les acteurs des relations sociales occupent une place particulière que nous souhaitons étudier à la fois au niveau institutionnel et opérationnel dans le cadre d'une régulation conjointe institutionnalisée et « ordinaire » (formelle et informelle).**

### 5.2.5. Une perspective qui s'appuie sur la pluridisciplinarité et met en lumière la polyphonie

Enfin ce cadre d'analyse contextualiste permet d'intégrer des approches complémentaires du changement, comme le montre le modèle des « cinq forces » qui mobilise plusieurs approches disciplinaires, la sociologie notamment<sup>14</sup>. Ceci correspond à notre **approche pluridisciplinaire**. Principalement ancrées dans une approche économique des organisations dans le cadre de notre thèse, nos recherches ont progressivement intégré des travaux de nature sociologique (sociologie du travail, sociologie des organisations) et se sont inscrites structurellement dans le champ des sciences de gestion (théories des organisations, gestion des ressources humaines, mais aussi management stratégique). Comme le souligne D. Segrestin (2004), les frontières entre la sociologie, l'économie et les sciences de gestion sont de plus en plus poreuses et le corpus international de connaissances sur les organisations s'est largement

---

<sup>14</sup> F. Pichault, ayant reçu une formation universitaire de sociologie (Rossignol, 2014) s'inspire à ce titre largement des travaux sociologiques de l'analyse stratégique dans la mobilisation de l'approche politique (Pichault et al., 2021).

étouffé. Nous considérons cette approche enrichissante même si elle nécessite d'examiner de près les postulats de base des différentes disciplines.

F. Pichault et al. (2021) mettent en avant une **vision polyphonique du changement** organisationnel qui reconnaît la conflictualité des intérêts et des objectifs, conforme à l'approche politique du changement. Cette vision polyphonique du changement n'a pas été au cœur de nos recherches sur les changements organisationnels. Toutefois, nous avons toujours considéré, dès notre recherche doctorale, que **les membres d'une organisation pouvaient avoir des objectifs différenciés** de ceux portés par le sommet de l'organisation. Ce qui n'empêchait pas que **les membres d'une organisation cherchent à poursuivre un ou plusieurs buts communs**.

La polyphonie peut se situer à plusieurs niveaux. Il peut s'agir **de reconnaître la diversité des objectifs et des intérêts** poursuivis par les membres d'une organisation, mais aussi de considérer que **chaque acteur a une vision propre du changement** liée à des interprétations différenciées au sens de K. Weick, ou à des voix différentes au sens de M.A. Hazen (1993). La polyphonie peut aussi conduire à étudier les confrontations, voire les conflits associés au changement et la recherche de compromis possibles par le dialogue.

L'approche polyphonique des organisations développée par plusieurs auteurs dans la continuité de l'article de M.A. Hazen (1993) pourrait compléter la proposition de F. Pichault (2021). Celle-ci s'appuie sur les travaux de M. Bakhtin (1984) et met en lumière les différentes voies qui s'expriment (plus ou moins) ouvertement au sein des organisations sur la base des expériences vécues par les acteurs (Hazen, 1994). Une organisation polyphonique est donc une organisation qui laisse s'exprimer les différentes voies des acteurs (Sullivan et McCarthy, 2008), même si l'une des voies peut dominer à certains moments. **L'expression de ces voies peut amener le changement lorsqu'elles sont mises en dialogue de manière continue** (Hazen, 1993 ; Sullivan et McCarthy, 2008). Ce processus dialogique s'appuie sur les discours des différents acteurs qui peuvent être orchestrés par les managers de l'organisation (Kornberger et al., 2006).

Nous considérerons davantage, dans nos recherches futures, cette polyphonie pour analyser les changements et les acteurs des relations sociales.

## Conclusion de la partie 1

Dans cette première partie, nous avons restitué l'ensemble de nos recherches portant spécifiquement sur les changements organisationnels en mettant l'accent particulièrement sur les règles, les contextes, les processus et les acteurs. Nous avons complété nos recherches par des éclairages conceptuels qui nous ont permis de conforter certains de nos résultats ou quelques fois d'y porter un regard critique. Cette démarche nous a permis de proposer une **perspective holistique du changement valorisant les processus et les contextes mais aussi les acteurs**. Elle nous permet d'envisager le rôle plus spécifiquement des acteurs des relations sociales dans une approche également contextualiste et processuelle qui ouvre la voie à une plus grande considération des interactions et de la polyphonie.

## PARTIE 2 : LES ACTEURS DES RELATIONS SOCIALES, DES ACTEURS DU CHANGEMENT

Nos recherches sur les acteurs des relations sociales ont débuté au milieu des années 2000. Notre souhait d'explorer davantage les rôles des acteurs des relations sociales dans le changement trouve son origine dans les entretiens stimulants menés auprès des représentants syndicaux dans le cadre de nos recherches sur les changements organisationnels (la recherche doctorale [3], sur les messageries [5], sur les clients [6]) mais aussi dans notre pratique d'enseignement. En effet, nous avons développé un intérêt pour les relations sociales dans le cadre d'un module de GRH (2002-2006) à destination d'étudiants de Master 1 (à travers la création d'une étude comparée des systèmes de relations professionnelles en Europe) et d'une intervention pour des étudiants de Master 2 sur le système italien de relations professionnelles (2003-2006).

Par ailleurs, en échangeant avec notre collègue et partenaire d'enseignement et de recherche, A. Sobczak, nous avons pensé que, sur la thématique de la responsabilité sociale des entreprises qui met en avant la considération des parties prenantes, peu de chercheurs s'intéressaient aux organisations syndicales, parties prenantes internes pourtant cruciales dans les organisations. Nous avons donc débuté une recherche sur **la manière dont les organisations syndicales françaises abordaient la question de la RSE**. Cette première recherche entamée en 2006 s'est transformée en un projet de recherche qui a fait l'objet de plusieurs publications et qui se poursuit encore aujourd'hui. Dans le cadre de cette première recherche, nous avons notamment mis en lumière la manière dont les organisations syndicales ont été impliquées dans la négociation d'accords-cadres internationaux [10].

Nous avons eu l'occasion, quelques années plus tard, d'étudier plus précisément **le processus de négociation d'accords-cadres internationaux (ACI)** et leur effectivité en collaboration avec J. Barreau et A. Ngaha Bah ([31] ; [33] ; [35]). Ce deuxième projet de recherche nous a permis d'explorer davantage les mécanismes de négociation et d'application des ACI en soulignant les rôles respectifs des acteurs syndicaux mais aussi des directions d'entreprise et en inscrivant notre démarche dans une perspective processuelle et internationale. Cette recherche se poursuit aujourd'hui en élargissant la perspective aux réseaux syndicaux internationaux [43]. La négociation et l'application des ACI a été envisagée comme un processus de création et d'échange de savoirs opéré par les fédérations syndicales internationales. Cette approche nous a ainsi mis sur la voie du troisième axe de recherche consacré aux compétences des acteurs des relations sociales.

Nous avons en effet à partir de 2018 envisagé de mener une étude **sur les compétences de dialogue social** et plus précisément sur les **compétences collectives** développées par les acteurs du dialogue social au sein des entreprises. Après avoir débuté une première revue de littérature sur les compétences des acteurs en matière de dialogue social [32], nous nous sommes mis en quête d'une organisation dans laquelle l'exploration de cette question des

compétences collectives était envisageable. Nous avons ainsi complété notre revue de littérature ([37] ; [39]) puis mené une première étude de cas [38] qui se poursuit actuellement.

Dans cette partie, nous développons ainsi les résultats de ces trois axes de recherche et mentionnons les **perspectives de recherche** de chacun d'entre eux. Nous montrons ainsi comment les acteurs des relations sociales peuvent être des acteurs du changement sous différents angles (celui de la RSE déployée au niveau national mais aussi au sein de firmes multinationales via les accords-cadres internationaux ou de réseaux syndicaux), et à quelles conditions, à travers la question des compétences de dialogue social. Nous présentons ensuite **notre conception des relations sociales** qui s'inscrit dans une **perspective contextuelle et processuelle** dans la continuité de nos travaux sur les changements organisationnels et qui souligne **la dimension interactionniste et polyphonique des relations sociales**. Ceci nous permet ainsi de disposer d'un cadre intégratif d'analyse des acteurs du changement et des relations sociales. Nous proposons également d'inscrire nos recherches dans le cadre du dialogue sur le travail. Enfin, nous terminons cette seconde partie par une présentation des **méthodologies** adoptées lors de nos recherches sur le changement et les relations sociales qui correspond à ce cadre intégratif.

## 6. Les stratégies et comportements des acteurs syndicaux français en matière de RSE

Notre recherche sur les stratégies et comportements des acteurs syndicaux français s'est inscrite dans une perspective de long terme. Nous avons commencé à étudier le sujet de manière assez diffuse en sollicitant un échantillon restreint d'acteurs syndicaux au niveau confédéral, fédéral et d'une entreprise (EDF) et sans identifier de problématique précise [11]. Nous avons ensuite concentré nos recherches sur les cinq confédérations syndicales françaises en étudiant de manière longitudinale leurs stratégies ([18] ; [20] ; [21] ; [30]). Puis, nous avons investigué le niveau territorial en étudiant les capacités stratégiques de trois unités syndicales interprofessionnelles à développer la RSE sur leur territoire [41]. Cet axe de recherche offre encore de belles perspectives sur d'autres niveaux (fédéral et d'entreprise) et sur la dimension environnementale.

### 6.1. Enjeux de RSE et stratégies des confédérations syndicales sur la RSE

L'analyse des enjeux de la RSE pour les confédérations syndicales françaises s'est construite sur plusieurs années de manière inductive et débouche sur une étude longitudinale. Nous avons réalisé plusieurs séries d'entretiens sur la période 2006-2016 (voir Tableau 3) et mobilisé progressivement plusieurs cadres théoriques différents pour analyser cet objet.

**Tableau 3 : Liste des entretiens menés auprès des organisations syndicales entre 2006 et 2016**

<b>2006 (8)</b>	1 CGT (Confédération) 2 CGT (Énergie et Métallurgie) 1 CFDT (Confédération) 2 CFDT (Chimie et Énergie) 1 CGT-FO (Confédération) 1 CGT-FO (Énergie)	<b>2013 (6)</b>	1 CGT (Confédération) 1 CFDT (Confédération) 1 CGT-FO (Confédération) 2 CFTC (Confédération) 1 CFE-CGC (Confédération)
<b>2012 (8)</b>	1 CGT (Confédération) 1 CFDT (Confédération) 1 CGT-FO (Confédération) 3 CFTC (Confédération) 2 CFE-CGC (Confédération)	<b>2016 (9)</b>	2 CGT (Confédération) 4 CFDT (Confédération) 1 CGT-FO (Confédération) 1 CFTC (Confédération) 1 CFE-CGC (Confédération)

### 6.1.1. Les défis posés par la RSE aux organisations syndicales dans les années 2000

Dans un premier article rédigé en 2006 mais publié en 2009<sup>15</sup> [15], nous avons analysé la manière dont **trois syndicats français se positionnaient et agissaient face au développement des démarches de responsabilité sociale des entreprises**. Nous avons en effet constaté que peu de recherches traitaient de cette question, alors que la question sociale était une dimension clé de la RSE et que les organisations syndicales portaient fortement et historiquement cette question. Sur la base de huit entretiens menés auprès de représentants syndicaux de trois organisations syndicales (la CGT, la CFDT et la CGT-FO) ayant des mandats confédéraux, fédéraux ou au niveau de l'entreprise EDF, nous avons souligné la manière dont ces organisations syndicales (OS) abordaient **trois défis posés par la RSE** : 1) le processus de régulation qui sous-tend la RSE ; 2) la dimension internationale de la RSE ; 3) et les préoccupations environnementales associées à la RSE. Pour chacun de ces points, nous avons mis en évidence des stratégies différenciées et des processus d'apprentissage de nouvelles formes d'actions syndicales.

Concernant **le premier défi**, nous montrons que les trois OS étudiées ont adopté une attitude sceptique vis-à-vis de la RSE jusqu'au début des années 2000 dénonçant le manque de cadre légal sur la RSE et le caractère uniquement volontaire, voire cosmétique, de ces démarches. Au milieu des années 2000, la CGT-FO restait critique sur la RSE et réclamait toujours un cadre légal alors que la CFDT et la CGT adoptaient une posture différente. La CFDT considérait la RSE comme une opportunité de régulation d'autant plus intéressante qu'elle pouvait être négociée avec les syndicats, et comme une possibilité de concilier performance sociale et performance économique (contrairement à la position de la CGT-FO). La CGT avait modifié plus récemment sa position. Elle reconnaissait également que la RSE pouvait être un champ d'intervention syndicale, de dialogue social et de compromis entre les priorités économiques et sociales. Mais elle affirmait que l'Etat devait garantir l'implication des acteurs syndicaux

<sup>15</sup> Cette précision est importante car la rédaction de l'article précède la tenue du Grenelle de l'environnement qui a joué un rôle important dans la construction des positionnements syndicaux.

dans les démarches engagées par les entreprises et leur possibilité de contrôler l'application des engagements.

**D'un point de vue international**, les OS adoptent des positions différenciées. La CFDT soutenait les démarches de négociation d'ACI en étant vigilante à l'amélioration des situations locales des salariés en France et en Europe alors que la CGT pouvait se montrer plus réticente lorsqu'une entreprise pouvait négocier un ACI et se montrer irresponsable dans la gestion des restructurations France. Ces deux OS considéraient que la RSE pouvait contribuer à développer la solidarité internationale entre les salariés des différents pays et à créer de la régulation dans un contexte de mondialisation. La CGT-FO au contraire refusait de participer aux négociations d'ACI, laissant les défis internationaux aux fédérations syndicales internationales.

**Le défi environnemental**, introduit notamment par les conférences internationales, avait commencé à toucher les trois OS au milieu des années 2000. Mais la manière d'intégrer les dimensions environnementale et sociale différait selon les trois syndicats. Pour la CGT-FO, la dimension sociale était privilégiée car elle relevait de la compétence des syndicats, interlocuteurs légitimes dans ce domaine. Au contraire, la CGT et la CFDT essayaient de mettre l'accent sur la possible conciliation entre les dimensions sociale et environnementale. Pour cela, elles se sont tournées progressivement vers les ONG avec lesquelles les employeurs avaient commencé à déployer des démarches RSE. Ceci a supposé de reconnaître la légitimité des ONG, ce que la CGT-FO n'a pas fait à cette époque.

Dans cette première recherche, nous avons ainsi identifié les défis auxquels les OS étaient confrontées face à la RSE et les évolutions de leurs positions traduisant ainsi des processus d'apprentissage que nous n'avons toutefois pas analysé précisément ni appuyé théoriquement. Cette recherche exploratoire inductive nous a toutefois permis de poser les bases de cet axe de recherche.

### 6.1.2. Des stratégies confédérales en matière de RSE sous influences

En 2012, nous avons décidé de reprendre nos entretiens et d'étendre notre recherche aux **cinq confédérations syndicales françaises représentatives**, c'est-à-dire d'ajouter à notre échantillon la CFE-CGC et la CFTC. Dans une publication destinée à diffuser nos résultats de recherche à un public élargi (*Expansion Management Review*, [18]), nous rappelons **les enjeux que représentaient les initiatives de RSE** pour les cinq confédérations syndicales et nous montrons comment celles-ci y ont fait face. Nous mettons ainsi en lumière le développement d'une expertise sur la RSE développée par les confédérations syndicales qui ont désigné entre 2006 et 2012 des représentants en charge des questions de RSE dont le rôle est de coordonner les actions dans ce domaine. Ces initiatives ont été prises le plus souvent suite aux sollicitations des pouvoirs publics qui ont organisé des consultations des partenaires sociaux sur les enjeux du développement durable et de la RSE (le Grenelle de l'environnement notamment en 2007). Ces consultations régulières ont conduit les confédérations syndicales à préciser leur positionnement et à formuler des stratégies sur la RSE et le développement durable.

Nous avons ainsi identifié **trois catégories de stratégies syndicales**. La CFDT et la CGT se sont engagées dans **une stratégie pro-active**. La CFDT a constitué des équipes spécialisées au niveau confédéral, fédéral et territorial, mené des actions de formation et de sensibilisation des militants, signé quelques partenariats avec des ONG et des syndicats d'autres pays et investi dans le dialogue social sur la RSE avec des employeurs. Cette stratégie correspond à la volonté de la CFDT de modifier la gouvernance des entreprises et de considérer les enjeux sociétaux et environnementaux au-delà des questions strictement sociales. La CGT a adopté également un positionnement favorable à la RSE en adoptant une orientation fédératrice autour du « développement humain durable » en 2009, en coopérant avec des ONG et en formant ses équipes syndicales aux enjeux et aux actions de la RSE. **Des stratégies moins offensives** ont été adoptées par la CFTC et la CFE-CGC. La CFTC a associé la RSE à la défense indispensable des parties prenantes de l'entreprise en s'appuyant sur ses valeurs chrétiennes et humanistes. Elle a soutenu les démarches de responsabilité des entreprises, voire participé à des négociations et a fait la promotion au début des années 2010 de la « traçabilité sociale et écologique » des produits et services auprès des pouvoirs publics, des salariés et de certaines ONG. La CFE-CGC a adopté une stratégie moins offensive en intervenant tardivement après le Grenelle de l'environnement pour se doter d'un référent confédéral et adopter une charte du développement durable en 2012. Enfin, la CGT-FO est **restée hostile à la RSE** et critique à l'égard des ONG qui lui sont favorables. Elle communique sur sa position critique auprès de ses militants et la défend dans les instances consultatives nationales mais participe cependant à des négociations d'accords sur la RSE au niveau fédéral.

Nous avons ensuite cherché à expliquer **certaines différences de stratégies syndicales en matière de RSE par des éléments contextuels**. Nous avons ainsi mis en lumière deux formes d'influence : le contexte institutionnel à travers le rôle de la législation et des pouvoirs publics ([18] ; [20]) puis les parties prenantes des OS [21].

Dans une conférence de recherche en 2013 [18], nous mettons ainsi en évidence **certaines spécificités du contexte français** qui ont amené les confédérations syndicales à se positionner par rapport à la RSE et à mener des actions au cours des années 2000 puis au début des années 2010. La législation sur cette période<sup>16</sup> a créé des incitations fortes pour les entreprises à s'engager dans des démarches RSE en les obligeant à publier des données extra-financières en matière sociale et environnementale (Delbard, 2008). Les organisations syndicales ont ainsi eu accès à des informations permettant d'éclairer les actions plus ou moins responsables des entreprises et ont pu être associées à la négociation d'accords RSE, la qualité du dialogue social figurant parmi les critères sur lesquels les entreprises devaient communiquer. Lors du Grenelle de l'environnement organisé en 2007 par les pouvoirs publics, les OS ont participé, avec des représentants du patronat, des ONG et des instances régionales, au processus de consultation nationale sur les enjeux environnementaux et à la définition des politiques publiques (Stanziola Vieira et Bétaille, 2008). Ces conférences ont permis de sensibiliser les

---

<sup>16</sup> La loi relative aux Nouvelles régulations économiques de 2001 oblige les sociétés cotées à publier dans un rapport des données extra-financières, notamment sociales et environnementales, dans un souci de transparence. En 2011, cette loi a été étendue à toutes les entreprises de plus 5000 salariés puis de 500 salariés en 2013.

représentants syndicaux y participant aux enjeux environnementaux. Même si certaines OS ont développé un discours critique lors de ces consultations, elles ne pouvaient refuser d'y participer, notamment pour des raisons de légitimité et de représentativité. En effet, la réforme de la représentativité était un enjeu pour certaines OS durant cette période. Par ailleurs, le développement d'une législation incitative à la négociation d'entreprise (Loi Fillon 2004 notamment) a également incité les entreprises à davantage négocier, notamment sur la RSE. La RSE pouvait devenir pour les OS un enjeu de développement syndical.

Nous avons complété notre analyse contextuelle en participant à un projet collectif de publication d'un ouvrage sur **les positionnements des organisations syndicales en Europe par rapport à la RSE** [20]. Cet ouvrage s'inscrivait dans une perspective néo-institutionnelle. Nous avons ainsi présenté la manière dont les confédérations syndicales françaises concevaient la RSE et le développement durable **et les différentes dimensions des politiques syndicales sur le sujet**. Sur le premier point, une ligne de partage se dessinait au début des années 2010 entre les OS qui considéraient possible la conciliation entre les enjeux sociaux et environnementaux (CFDT, CGT et CFTC) et les OS qui la considéraient compliquée (du fait notamment des différences sectorielles, CFE-CGC), voire impossible en privilégiant les dimensions sociales de la RSE (CFE-CGC et CGT-FO). Les politiques développées par les confédérations sur la RSE montraient une certaine diversité également quant :

- aux ressources humaines et aux expertises dédiées (assez importantes pour la CFDT et la CGT et nettement plus réduites pour les trois autres OS) ;
- aux informations dédiées à la RSE diffusées aux membres syndicaux (allant d'un congrès joutant le Grenelle de l'environnement pour la CFDT à des communications denses pour la CGT, ponctuelles pour la CFTC, dispersées et tardives pour la CFE-CGC et la CGT-FO) ;
- aux formations syndicales développées (mises en place uniquement par la CFDT, la CFTC et la CGT)
- aux actions syndicales jointes auxquelles la CGT, la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC ont participé (l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, le Comité Intersyndical de l'épargne salariale, le Forum Citoyen) ;
- et aux relations avec les ONG (engagées pour la CFDT, la CGT et la CFTC et distantes pour la CFE-CGC et la CGT-FO).

Nous montrons que ces **différents positionnements ont été influencés** en partie par les pouvoirs publics à travers la législation et l'organisation des consultations. Mais que d'autres facteurs institutionnels ont également pu jouer. Certaines grandes entreprises françaises ont engagé des négociations d'accords-cadres internationaux auxquelles les syndicats d'entreprise et les représentants fédéraux ont participé en partenariat avec les fédérations syndicales internationales (Schoemann et al., 2008 ; Sobczak, 2008) et sur lesquels les militants syndicaux ont été informés. Au niveau sectoriel, certaines fédérations syndicales françaises (CFDT, CFTC et CGT notamment dans l'alimentation, la métallurgie, la chimie, l'énergie et la construction) ont développé des activités de RSE parallèlement aux entreprises de ces secteurs car la santé de leurs salariés était menacée.

Ce contexte institutionnel n'a cependant pas conduit toutes les OS à adopter des positionnements identiques, certaines d'entre elles se montrant plus pro-actives que d'autres et pouvant être considérées comme des « entrepreneurs institutionnels » (DiMaggio, 1988). Ce « **travail institutionnel** » (*institutional work*) (Lawrence et al., 2011) de promotion de la RSE a permis à ces acteurs syndicaux d'acquiescer, dans ce domaine, une certaine légitimité aux yeux des salariés, mais aussi d'autres parties prenantes (les directions d'entreprise, les ONG, des consommateurs notamment) contribuant ainsi à faire de ces OS (CFDT, CGT, CFTC) des « parties-prenantes sociétales » (*societal stakeholders*) (Delbard, 2011).

Dans une autre publication [21], nous avons **approfondi l'analyse des différences dans les approches syndicales de la RSE en mobilisant la théorie des parties prenantes** (Freeman, 1984). Cette théorie généralement utilisée pour comprendre les stratégies et les pratiques des entreprises permet d'analyser en effet les interactions entre les organisations et leurs parties prenantes (Frooman, 1999 ; Rowley, 1997). Il nous paraissait ainsi pertinent et original de l'appliquer aux syndicats qui sont des organisations en tant que telles. Nous avons, dans un premier temps, repris l'analyse des différentes stratégies confédérales réalisée dans les publications précédentes ([18 ; [20]) en les classant dans la typologie de M. Clarkson (1995). Cette typologie développée pour qualifier des stratégies d'entreprise, distingue en effet quatre types de stratégies RSE : réactive (*reactive*), défensive (*defensive*), accommodante (*accommodative*), et proactive (*proactive*) (Clarkson 1995, p.109). Les stratégies syndicales se sont confirmées sur la période étudiée (2006-2013) à l'exception de la stratégie de la CGT-FO qui a évolué d'une stratégie défensive à une stratégie réactive (voir Tableau 4).

**Tableau 4 : Stratégies des organisations syndicales fondée sur l'échelle de Clarkson (1995)**

Rating	Posture ou stratégie	Performance	Syndicats français
Réactive	Dénier la responsabilité	Faire moins que ce qui est attendu	CGT-FO (2006-2011)
Défensive	Admettre la responsabilité mais la combattre	Faire le minimum attendu	CGT-FO (2012-2013)
Accommodante	Accepter la responsabilité	Fait tout ce qui est attendu	CFTC, CFE-CGC
Proactive	Anticiper la responsabilité	Faire plus que ce qui est attendu	CFDT, CGT

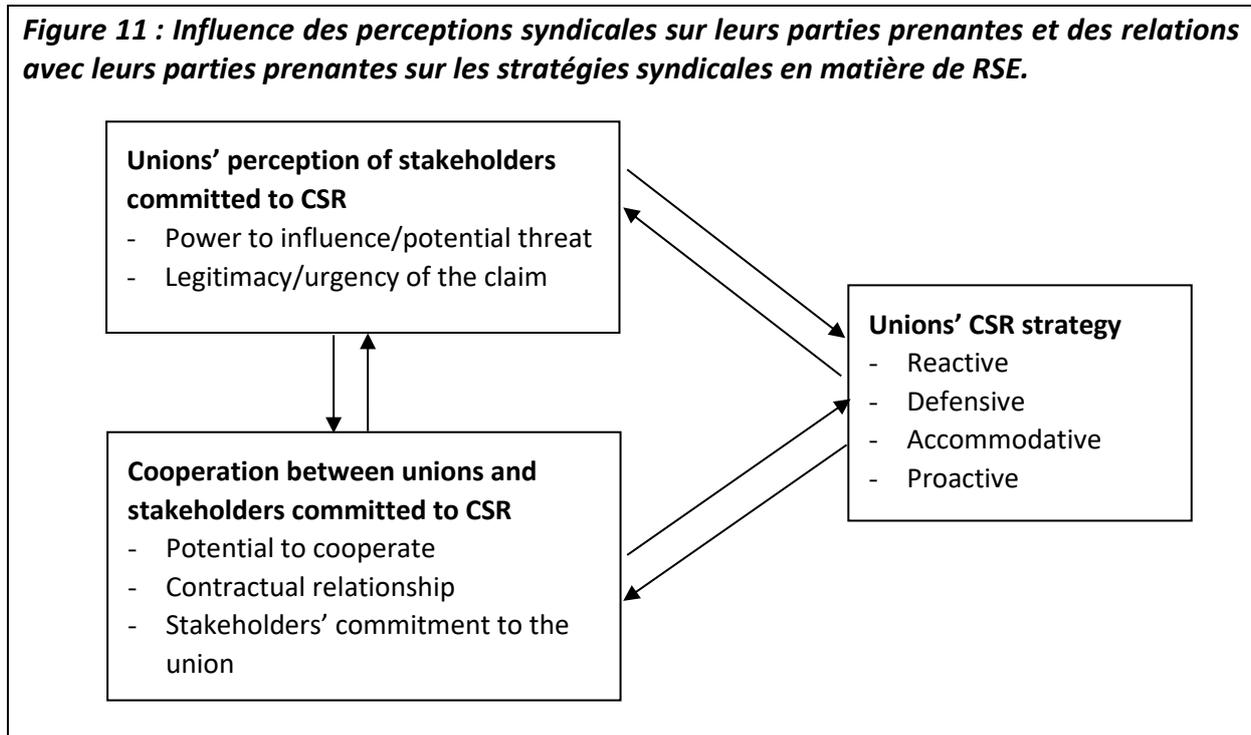
En nous appuyant sur la littérature analysant l'influence des parties prenantes sur les stratégies RSE des organisations (Savage et al., 1991 ; Mitchell et al., 1997 ; Girard et Sobczak, 2013 ; Arenas et al., 2009), nous avons proposé **un cadre conceptuel pour étudier la manière dont les organisations syndicales sont influencées, dans leur stratégie RSE, par leurs parties prenantes**. Nous avons **identifié** tout d'abord **les parties prenantes des OS** : les salariés et les membres du syndicat ; les autres syndicats ; les employeurs et leurs représentants ; les ONG et les pouvoirs publics. Nous avons ensuite retenu que **les interactions** entre les OS et leurs parties prenantes pouvaient être étudiées sous deux prismes :

- La perception par le syndicat de l'engagement de ses parties prenantes dans la RSE considérée comme un pouvoir d'influencer et de menacer (*power to influence/potential threat*) et comme la formulation d'une demande plus ou moins légitime et urgente (*legitimacy/urgency of the claim*) ;

- La coopération entre le syndicat et ses parties prenantes engagées dans la RSE considérée à travers la propension à coopérer (*potential to cooperate*), les relations contractuelles (*contractual relationship*) et l'engagement des parties prenantes vis-à-vis du syndicat.

Nous avons ensuite fait l'hypothèse **que ces différentes dimensions pouvaient influencer la stratégie du syndicat en matière de RSE** (réactive, défensive, accommodante et proactive) (voir Figure 11).

**Figure 11 : Influence des perceptions syndicales sur leurs parties prenantes et des relations avec leurs parties prenantes sur les stratégies syndicales en matière de RSE.**



Nos résultats soulignent **l'influence particulière de certaines parties prenantes sur la stratégie des cinq confédérations syndicales françaises représentatives**. Ainsi que mentionné précédemment, nous rappelons le **rôle des pouvoirs publics**, *via* la législation et l'organisation des consultations. Mais nous soulignons également que les cinq centrales syndicales ont légitimé les actions des pouvoirs publics pour inciter au (voire imposer le – pour la CGT-FO) développement de pratiques responsables des entreprises. La possibilité de coopérer avec les pouvoirs publics a été cependant plus difficile pour la CFE-CGC et la CFTC qui disposaient de moyens plus limités, ce qui peut expliquer notamment leur stratégie accommodante. La CFDT et la CGT se sont davantage engagées dans la participation aux instances de consultation leur permettant de développer une stratégie proactive.

Les différences sont également notables **concernant les perceptions des ONG et le potentiel de coopération avec celles-ci**. Les syndicats adoptant une stratégie proactive en matière de RSE (CFDT et CGT) percevaient les ONG de manière positive et ont développé une coopération étroite de longue date avec elles, tandis que le syndicat (CGT-FO) qui a adopté une stratégie de RSE réactive puis défensive avait une approche critique des ONG et refusait de coopérer avec elles. Toutefois, le lien est moins évident pour les deux syndicats qui privilégiaient une approche accommodante (CFTC et CFE-CGC) : ils ont développé plus tard ou moins de coopération avec les ONG.

Concernant **les interactions avec les entreprises**, nous montrons que la CGT-FO était très critique vis-à-vis des démarches responsables des entreprises et adoptait une stratégie réactive puis défensive. Contrairement aux quatre autres OS qui percevaient positivement les activités responsables des entreprises et avaient adopté des stratégies proactives et accommodantes. Le potentiel de coopération de ces quatre OS passait par la participation aux négociations d'accords collectifs en matière de RSE au niveau international (via les ACI), sectoriel ou des entreprises. Elle s'est également concrétisée, pour la CGT et la CFDT, par des relations d'échange avec les entreprises au sein de l'ORSE par exemple.

Enfin, l'analyse **des relations des OS entre elles** montrait qu'elles ont progressivement compris les positionnements respectifs de chacun des syndicats à travers les expériences de consultation nationale, de négociations mais aussi les communications diffusées. Cette prise de conscience n'a pas conduit à uniformiser les positions sur la période étudiée mais au contraire à les affirmer (notamment la stratégie de la CGT-FO et de la CFE-CGC qui ont été plus clairement explicitées en 2013). Des coopérations inter-syndicales se sont toutefois créées entre les syndicats ayant une stratégie pro-active et accommodante à travers la constitution du CIES ou de la Charte syndicale pour l'égalité de traitement, la diversité et la lutte contre les discriminations.

Au terme de cette analyse, nous avons pu dégager **certaines relations plus ou moins étroites entre les trois éléments du cadre conceptuel**. Les syndicats qui ont adopté des stratégies proactives (la CFDT et la CGT) percevaient les ONG comme des partenaires potentiels et ont développé avec eux des actions. Le syndicat CGT-FO qui avait une position stratégique défensive percevait les ONG comme des menaces. Les deux OS qui adoptaient sur la période étudiée des stratégies accommodantes (la CFTC et la CFE-CGC) avaient des perceptions plus complexes des ONG et moins de ressources à consacrer à la coopération. Les liens entre les OS d'une part et les pouvoirs publics, les autres syndicats ou les entreprises étaient moins établis. La participation aux consultations gouvernementales était pourtant incontournable pour les confédérations et la participation aux négociations avec les entreprises s'est opérée selon la présence dans l'entreprise et l'appartenance sectorielle du syndicat.

Cette recherche a mis en évidence **des liens bimodaux entre la stratégie syndicale et les perceptions et relations avec les parties prenantes, les trois éléments s'influencent**. Il faudrait cependant vérifier ces interdépendances par des recherches complémentaires. On peut cependant supposer que, du fait de la relative stabilité des stratégies, ce sont plutôt les stratégies qui influencent les perceptions et les relations. Ces interrelations ont été étudiées de manière bilatérale, elles devraient plutôt être pensées de manière systémique ou réticulaire (Rowley, 1997). De même, l'influence des organisations patronales et des membres (individuels et organisationnels) des confédérations, qui n'a pas été étudiée dans cette publication, pourrait faire l'objet de prochaines recherches. Enfin, ces résultats n'ont pas révélé suffisamment la perspective historique et processuelle permettant d'expliquer comment ces stratégies syndicales se sont construites. Nous avons donc complété notre recherche par de nouveaux entretiens réalisés en 2016 et produit une dernière publication sur les stratégies confédérales en matière de RSE dans une perspective longitudinale.

### 6.1.3. Une perspective longitudinale sur les stratégies confédérales en matière de RSE

Nous avons apporté un éclairage sur la manière dont les stratégies confédérales en matière de RSE se sont construites sur la période 2006-2016 [30]. Pour cela, nous avons mobilisé la **théorie de P. Boxall (2008) en relations industrielles sur la stratégie des OS** et celle de la « **stratégie comme pratique** » (*strategy as practice*) développée par R. Whittington (2006). Ces deux approches appartenant à des champs disciplinaires différents sont complémentaires, elles permettent de mettre l'accent à la fois sur les facteurs internes et externes influençant les stratégies syndicales (issus des travaux de Boxall – 2008) et les processus de construction des stratégies.

Dans un premier temps, nous avons rappelé les principaux résultats de recherches menées sur les positions des organisations syndicales en matière de RSE qui se sont développés depuis le milieu des années 2000 (Beaujolin, 2004 ; Preuss et al., 2006 ; Bory et Lochard, 2008 ; Penalva Icher, 2008 ; Seguin et al., 2013 ; Preuss et al., 2014). Ces recherches mettent en lumière **huit éléments-clés du positionnement des syndicats en matière de RSE** que nous avons retenus: 1- la définition et les principes associés à la RSE; 2- les enjeux que représente la RSE; 3- les actions RSE engagées en interne; 4- les ressources internes dédiées; 5- les actions d'information et de formation menées auprès des militants; 6- les actions RSE menées avec des acteurs externes; 7- l'implication dans des instances multipartites de concertation et de réflexion sur la RSE; et 8- la négociation d'accords collectifs.

Nous avons ensuite construit notre cadre conceptuel à partir des deux courants théoriques mentionnés ci-dessus. La littérature sur la stratégie des syndicats, relativement récente et en cours de développement (Fiorito et Gall, 2012), s'appuie largement sur les recherches réalisées en management stratégique et souligne certaines spécificités propres aux activités et à l'environnement syndical. Ainsi, pour aborder les stratégies des syndicats, P. Boxall (2008) aborde **les stratégies des syndicats à travers les manières dont leurs membres interagissent avec leurs environnements, les objectifs qu'ils se donnent et les ressources qu'ils mobilisent pour les atteindre**. Les processus stratégiques des syndicats reposent sur des processus formels (des structures administratives, des processus politiques de décision collective comme les congrès), mais aussi informels. La stratégie des syndicats est étroitement liée à son fonctionnement interne (Fiorito et al., 2001) et à ses capacités organisationnelles (Weil, 2005). Elle repose aussi sur des « leviers stratégiques » que le syndicat peut mobiliser dans son environnement externe (Weil, 2005 ; Fiorito et al., 2001 ; Hall et al., 2011). L'environnement des syndicats est composé d'éléments contextuels clés (Boxall, 2008 ; Preuss et al., 2014) : le contexte socio-politique (les systèmes de régulation du travail nationaux et internationaux, les liens avec le système politique, l'intensité des activismes de la société civile, ...) ; le contexte économique (le niveau d'emploi, les conditions productives, la structuration du marché des capitaux, ...) ; mais, aussi, le contexte directement lié aux relations industrielles (la nature des relations avec les employeurs et leurs représentants, les liens avec les salariés et les formes de leur représentation).

Ces approches minimisent, toutefois, l'importance des actions menées par les acteurs qui n'ont pas nécessairement des visées stratégiques, mais qui peuvent contribuer à construire les stratégies. En effet, les choix stratégiques des syndicats ne résultent pas seulement de

décisions issues de congrès internes (Weil, 2005), ils sont aussi l'aboutissement de plusieurs décisions mineures qui finissent par modifier l'orientation stratégique du syndicat (Hall et al., 2011). Cette manière de considérer la stratégie renvoie au courant processuel de la stratégie (Pettigrew, 1997 ; Whittington, 2001) qui met l'accent **sur la manière dont se construit la stratégie dans le temps, dans un contexte donné et selon une logique qui peut être émergente**. Les pratiques des différents acteurs (internes et externes) font évoluer la stratégie des organisations. Ce cadre repose sur trois éléments clés interreliés (Jarzabkowski, 2005 ; Whittington, 2006 ; Seidl et al., 2006 ; Jarzabkowski et Spee, 2009) : les « praticiens », les « pratiques » et les « praxis » (interconnexions entre les acteurs concrétisées par des lieux d'échanges et de rencontres formels ou informels mobilisant des ressources).

L'application de ce cadre théorique aux stratégies syndicales présente **plusieurs intérêts** :

- Il est moins holistique et se concentre davantage sur les acteurs de la stratégie (Whittington, 1996 ; Chia et McKay, 2007) et leur diversité, ce qui permet de considérer les acteurs syndicaux opérant à différents niveaux (confédéré, fédéré et décentralisé) ;
- Il met l'accent sur les actions mais, aussi, les interactions entre les acteurs et leurs contextes (Jarzabkowski, 2003), or les syndicats s'inscrivent souvent à l'intersection de différents contextes ;
- Il reconnaît la nécessité de l'encastrement des acteurs dans des environnements pluriels qui ne sont pas simplement considérés comme des contraintes externes (Whittington, 2007). La stratégie se construit aussi à travers ce que font les praticiens en dehors de l'organisation.
- Enfin, il permet de considérer les ressources mobilisées par les militants syndicaux pour agir.

Nous proposons ainsi un **cadre d'analyse de la « fabrique de la stratégie » des syndicats en matière de RSE** s'inspirant de la schématisation de R. Whittington (2006). Les trois éléments-clés du courant de la stratégie comme pratique (**praticiens, pratiques et praxis**) sont adaptés au contexte syndical et interreliés. Les différents acteurs syndicaux aux niveaux confédéral, fédéral et décentralisé entrent en relation avec d'autres acteurs internes et externes dans différents espaces de concertation et d'action (les *praxis* qui se trouvent dans l'interstice des acteurs et des *pratiques*). Les acteurs mobilisent des ressources cognitives et matérielles pour agir et, ainsi, construisent au cours du temps leurs stratégies.

Pour analyser le processus de construction des stratégies confédérales, nous avons déployé une méthodologie processuelle et longitudinale s'appuyant sur des entretiens menés au cours de trois périodes d'observation (2006, 2012-2013 et 2016, voir Tableau 3).

Nous reprenons certains résultats révélés dans les précédentes publications concernant les positions stratégiques des OS tout en soulignant certaines nouveautés. La CFE-CGC par exemple avait fait évoluer significativement sa stratégie avec l'arrivée d'un nouveau référent depuis 2013, en déployant une position nettement favorable à la RSE malgré des ressources qui restaient limitées. Nous avons également constaté une intégration croissante des enjeux environnementaux dans les stratégies RSE-DD de l'ensemble des confédérations.

Nous montrons ensuite, en utilisant le cadre conceptuel construit, **comment les relations avec des acteurs externes ont contribué à construire la stratégie des confédérations**. Ainsi, les instances de consultation sont considérées comme des « praxis » au cours desquelles les confédérations ont pu tester et affirmer leurs positions stratégiques. Ces « praxis » ont permis à la CFDT et à la CGT de renforcer leurs ressources et d'exposer leurs actions. Nous avons mis en lumière deux nouveaux espaces de praxis : le Conseil économique social et environnemental (CESE) et la Plateforme nationale de la RSE créée en 2013. Les rencontres entre acteurs dans ces espaces d'échange ont notamment permis de renforcer les liens entre les organisations syndicales et, pour certaines d'entre elles, de mener des actions communes considérées comme des « pratiques » : action commune de la CFDT et de la CGT pour lutter contre la révision générale des politiques publiques au Ministère de l'Environnement ; préparation de la COP21. Nous avons également souligné le rôle des espaces de praxis avec les ONG (tels que le Forum citoyen pour la RSE) et les « pratiques » d'actions communes menées par la CFDT, la CGT (avec France Nature Environnement, avec Sherpa, autour de la Coalition Climat 21) et dans une moindre mesure par la CFTC et la CFE-CGC.

Notre analyse a permis également de montrer **la diversité des ressources mobilisées** par les confédérations en lien avec leurs ambitions stratégiques. La CFDT et la CGT ont rapidement mobilisé des ressources mais les ont faites évoluer différemment. La CFDT s'est appuyée sur une équipe dédiée à la RSE qu'elle a étoffé au cours des années et qui lui permet d'avoir une action coordonnée. La CGT a préféré constituer un réseau d'experts qui lui permet d'essaimer la RSE mais cela ne facilite pas la mise en cohérence et la valorisation politique de la politique RSE.

Cette analyse montre comment les confédérations s'appuient plus ou moins sur **les pratiques de leurs acteurs pour construire leur stratégie**, notamment les fédérations, historiquement de la métallurgie, du commerce, de l'énergie, de la chimie et des transports, et, depuis 2015-2016, les Fédérations de la banque et des collectivités locales. La négociation d'ACI dans certaines entreprises multinationales représente aussi une pratique constructive de la stratégie RSE. Une des difficultés rencontrées par les Confédérations syndicales est justement de recenser les différentes actions menées aux niveaux des entreprises, des unités territoriales ou fédérales, afin de s'en inspirer.

L'étude des documents confédéraux et les entretiens ont montré que les congrès confédéraux sont des espaces qui permettent la discussion, l'élaboration et la validation ou consolidations des orientations stratégiques en matière de RSE. Entre les congrès, les Confédérations ont d'autres instances politiques de concertation interne qui facilitent la préparation des décisions stratégiques. Ce sont autant d'**espaces de praxis** permettant de faire émerger la stratégie confédérale, d'échanger sur celle-ci et de l'explicitier aux militants syndicaux. Enfin, certaines organisations syndicales ont développé des actions de sensibilisation pour faire vivre la stratégie syndicale.

Cette recherche met ainsi en perspective **l'importance des praticiens** (les pouvoirs publics, les ONG, les entreprises, les autres acteurs syndicaux), **des praxis** (les différents espaces de concertations, les autres lieux d'échanges créés par les ONG et les acteurs syndicaux, les espaces politiques décisionnels) et **des pratiques** (les actions communes avec les ONG, les

autres syndicats, les actions des fédérations). Elle révèle aussi l'importance des ressources dédiées à ces stratégies RSE.

Nos résultats confortent **l'importance d'adopter des analyses longitudinales pour comprendre les stratégies syndicales et la manière dont celles-ci se construisent** (Ibsen et Thelen, 2017). Ils permettent aussi de souligner les spécificités de la construction des stratégies au sein des organisations syndicales et les différences avec ce qui se passe au sein des entreprises. Nous montrons que la formulation de la stratégie syndicale se réalise à la fois par la base (*bottom-up*), à travers par exemple la négociation d'ACI par certaines fédérations, mais aussi de manière centralisée (*top-down*), par l'engagement de certains membres de la direction au sein des centrales syndicales. Des changements au sein de la direction syndicale peuvent ainsi conduire à des modifications de stratégies révélant l'importance de la « discrétion managériale » au sein des organisations syndicales (Hall et al., 2011). Le fait que les Confédérations soient des méta-organisations (des organisations d'organisations) a nécessairement un impact sur la manière dont se construisent les stratégies confédérales. Il s'agit de trouver l'équilibre entre une certaine liberté laissée aux fédérations et unions territoriales qui les composent conformément aux fondements démocratiques syndicaux (Voss, 2011), tout en assurant une cohérence nécessaire à l'image globale de la Confédération (Giraud et al., 2018) et aux membres qui peuvent appartenir à une fédération et une union territoriale interprofessionnelle. La mise en place de réseaux de correspondants RSE dans les fédérations et les unions territoriales permet de répondre à l'enjeu de coordination. Ces particularités posent la question-clé de l'identification du leadership syndical (Boxall et Haynes, 1997; Hall et al., 2011; Gumbrell-McCormick et Hyman, 2013) et des « praticiens » de la stratégie qui peuvent prendre plusieurs visages (des dirigeants élus ou des permanents au sein des confédérations, des fédérations ou des unités territoriales, voire dans les entreprises).

Cette recherche se conclue **sur deux pistes d'investigation** : la contribution des fédérations et des unités territoriales à la construction des stratégies confédérales et la manière dont ces stratégies confédérales sont déclinées et appropriées par les acteurs syndicaux au niveau des fédérations et des territoires.

## **6.2. La contribution des unités syndicales territoriales au développement de la RSE**

Notre dernière publication [41] s'intéresse à l'une des deux perspectives de recherche énoncée ci-dessus, c'est-à-dire à **la manière dont les unités syndicales territoriales connaissent et s'approprient la stratégie confédérale en matière de RSE et de DD et au rôle qu'elles peuvent jouer dans le développement de cette question sur leur territoire**. En effet, le développement des démarches de responsabilité au niveau d'un territoire dépend largement des acteurs qui y sont implantés. Les unités syndicales territoriales siègent dans plusieurs instances régionales de dialogue social plus ou moins élargies (Gazier et Bruggeman, 2016 ; Verdier et Laneyrie, 2016) ainsi que dans des instances paritaires (impliquant l'Etat, la Région et d'autres acteurs territoriaux, telles que le Conseil Economique Social et

Environnemental Régional par exemple) au sein desquelles elles peuvent contribuer à définir les actions de développement durable et de RSE au niveau d'un territoire.

L'objectif de cet article est donc d'explorer **comment les unités syndicales territoriales peuvent ou non contribuer à la mise en place d'actions de responsabilité sociétale sur leur territoire**. Nous nous sommes intéressés en particulier aux ressources qu'elles mobilisent pour agir dans ce sens en tenant compte des spécificités de leur territoire et de leurs capacités d'action ainsi que de leur stratégie. Nous avons mobilisé **l'approche par les capacités syndicales** (Ganz, 2000 ; Frost, 2001 ; Lévesque et Murray, 2010) qui met en évidence les ressources et les aptitudes stratégiques des acteurs syndicaux pour faire face à un nouveau contexte et influencer sur la situation. Nous nous sommes appuyés sur une étude menée entre 2018 et 2021 auprès de cinq unités territoriales syndicales appartenant à la CFDT, la CFE-CGC et la CGT et implantées dans deux régions françaises.

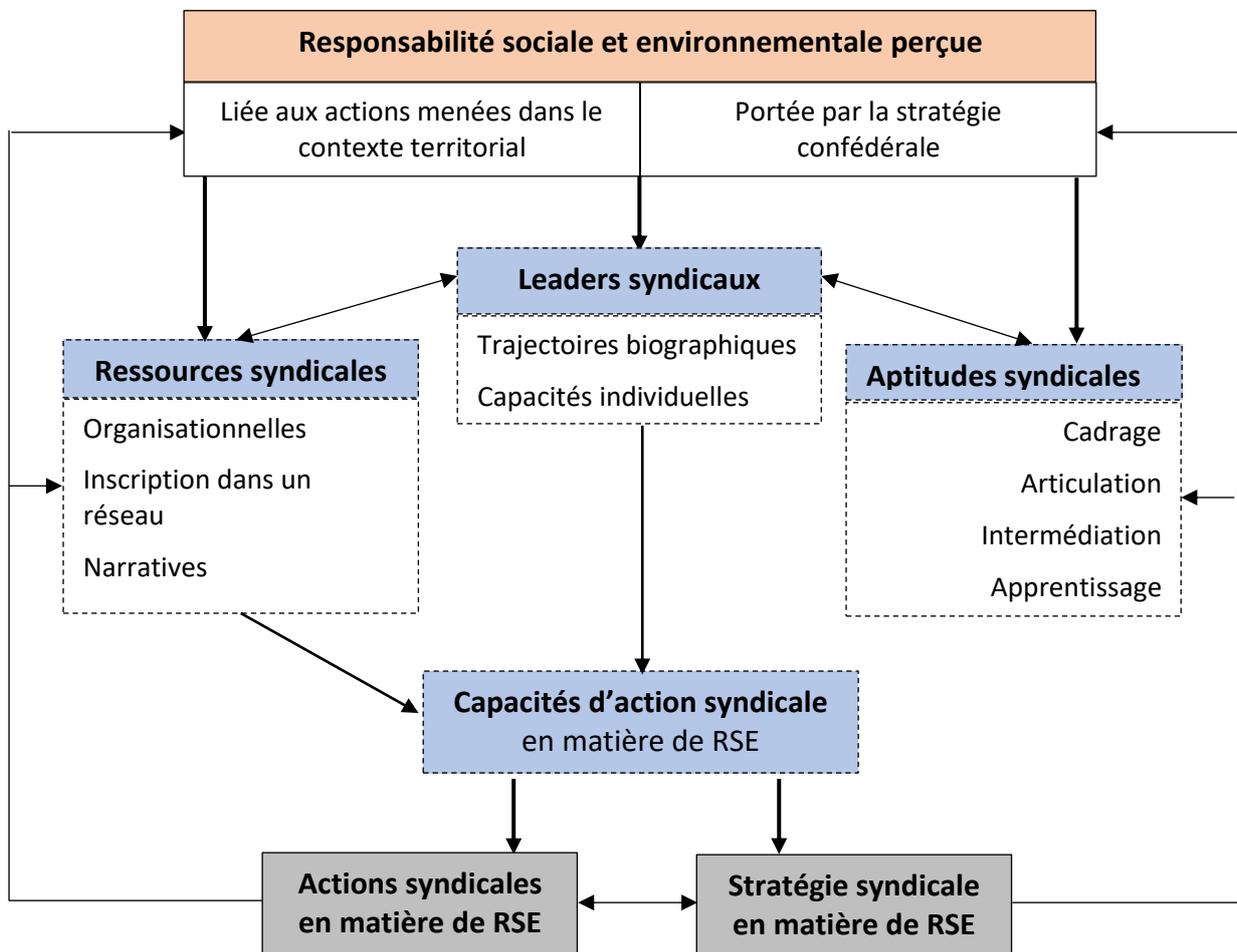
Dans une perspective abductive, l'approche par les capacités syndicales a été retenue une fois que la collecte de données a été terminée. Cette approche met l'accent davantage sur les capacités et les ressources des acteurs pour mettre en place des actions plus que sur leur stratégie en elle-même. Ceci correspond en effet à la manière dont les OS en territoire procèdent dans le domaine de la RSE. Par ailleurs, plusieurs recherches ont mobilisé ce cadre d'analyse pour étudier la manière dont les syndicats font face à certaines évolutions économiques et sociales : le renouveau syndical (Lévesque et Murray, 2006 ; Fairbrother, 2015), la mondialisation (Lévesque et Murray, 2002 ; Lévesque et Murray 2003 ; Murray et al. 2010) ; les restructurations des entreprises (Lévesque et Murray, 2013 ; Dupuis, 2020 ; Pasquier et al., 2020) ; la digitalisation (Gasparri et Tassinari 2020 ; Haipeter 2020) ; les défis environnementaux (Snell et Fairbrother, 2010 ; Snell et Fairbrother, 2011). Mais aucune recherche ne mobilise ce cadre théorique pour analyser le déploiement d'actions de RSE sur un territoire infranational. Ceci nous a donc permis de combler un manque dans la littérature.

Cette approche s'inspire des théories des organisations et des modèles d'action collective (Lévesque et Murray, 2010) et fait référence à la théorie des ressources. Elle vise à analyser le pouvoir d'action des OS (un « pouvoir de » et non un « pouvoir sur » - Dupuis, 2020), en mettant l'accent sur **leurs capacités définies comme des aptitudes à identifier des objectifs, à les porter et à les mettre en œuvre** (Ganz, 2000 ; Lévesque et Murray, 2010 ; Fairbrother, 2015) et **sur leurs ressources internes et externes**. Quatre ressources sont identifiées (Lévesque et Murray, 2010) : la « solidarité interne », l'insertion dans des réseaux, les ressources narratives et les ressources organisationnelles. Ces ressources sont activées et modifiées par quatre aptitudes stratégiques (d'intermédiation, de cadrage, d'articulation et d'apprentissage). La combinaison entre ces ressources et ces aptitudes révèle la capacité syndicale et rend possible l'action syndicale (Lévesque et Murray, 2013). Ces ressources et aptitudes sont le plus souvent collectives, mais certaines recherches soulignent le rôle clé de certains acteurs individuels dans la mobilisation de ces ressources et aptitudes organisationnelles (Ganz, 2000 ; Murray et al. 2014 ; Fortin-Bergeron et al., 2019).

Pour analyser la manière dont les OS peuvent déployer la RSE au niveau d'un territoire, nous avons adapté cette approche en soulignant **le rôle du leadership syndical individuel et la manière dont la stratégie confédérale en matière de RSE et les actions réalisées en territoire**

étaient perçues par les acteurs syndicaux. Nous avons également ajouté, en suivant Ganz (2000) et l'approche de la stratégie par la pratique (Whittington, 2001), la stratégie syndicale qui peut se former sur la base des aptitudes et des ressources déployées par l'OS. Nous avons ainsi **proposé le cadre conceptuel** suivant (voir Figure 12).

**Figure 12 : Cadre d'analyse des capacités syndicales en matière de RSE**



L'étude menée auprès de trois syndicats, la CFDT, la CFE-CGC et la CGT, dans deux régions françaises (Ouest et Est) montre des résultats assez contrastés entre les organisations syndicales (voir **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

**Les deux unités territoriales de la CFE-CGC sont dans des situations opposées.** La CFE-CGC Est se montrait en 2018-2019 très distante par rapport à la RSE consacrant très peu de ressources et de capacités syndicales à cette question. Le manque de soutien politique de la part des dirigeants du syndicat explique en grande partie cette situation. Au contraire la CFE-CGC Ouest était très active consacrant des ressources (bien que limitées globalement, principalement humaines par la constitution d'un réseaux de référents) et des aptitudes (de cadrage, d'intermédiation, d'articulation et d'apprentissage) pour agir au niveau de son territoire et s'inscrire dans la stratégie confédérale. Pour ce syndicat régional, la RSE représente une opportunité de rayonner au niveau territorial et un moyen de favoriser et renouveler les adhésions syndicales.

**Le contraste pour la CFDT est nettement moins fort, les unités des deux régions se différencient plutôt par leur trajectoire.** L'union régionale Ouest avait engagé des actions historiquement qui ont été redynamisées par le Pacte du Pouvoir de Vivre (PPV)<sup>17</sup>. Disposant de ressources (notamment organisationnelles mais aussi plus importantes que sa consœur de l'Est), elle a créé un réseau de référents RSE et déployé de nombreux partenariats avec des acteurs de son territoire. Elle a ainsi développé des aptitudes syndicales (de cadrage, d'articulation, d'intermédiation et d'apprentissage). Ces capacités lui ont permis de développer plusieurs actions internes de RSO et externes sans pour autant formuler de stratégie RSE en 2019. L'engagement de l'union régionale CFDT-Est a été plus timide et dispersé dans un premier temps mais il s'est accru progressivement par la déclinaison du PPV et par la formulation d'une stratégie régionale. Les capacités d'action liées à la RSE se sont progressivement développées s'appuyant sur une inscription marquée dans les réseaux territoriaux, des ressources humaines progressivement dédiées, des aptitudes de cadrage, d'articulation et d'intermédiation et certains acteurs clés, notamment le leadership du secrétaire général.

Nous n'avons pas pu comparer **la situation de la CGT** sur les deux territoires. Toutefois, en région Est, nous montrons que le comité régional interprofessionnel, s'il ne fait pas de la RSE une priorité, développe des capacités et des actions concrètes dans le domaine de la RSE en mobilisant ses capacités dans un contexte de ressources en diminution. Son inscription forte dans les instances paritaires régionales, des aptitudes de cadrage, d'articulation et d'intermédiation et un leadership syndical collectif lui permettent de soutenir des projets porteurs d'enjeux RSE et d'être un acteur de la RSE.

---

<sup>17</sup> En 2019, la CFDT et 19 autres associations ou syndicats ont proposé le « Pacte du Pouvoir de vivre » (PPV) qui, aujourd'hui, rassemble plus de 60 signataires et propose 90 actions alliant préoccupations environnementales et progrès social.

**Tableau 5 : Présentation synthétique des résultats pour les cinq organisations syndicales territoriales**

	<b>CFE-CGC Est</b>	<b>CFE-CGC Ouest</b>	<b>CFDT Ouest</b>	<b>CFDT-Est</b>	<b>CGT Est</b>
<b>Perceptions de la RSE</b>	Des dichotomies dans la maîtrise du sujet RSE	Parfaite maîtrise du sujet	Bonne maîtrise de la notion et du positionnement confédéral	Bonne connaissance de la RSE et du positionnement confédéral	Connaissance du positionnement confédéral
<b>Ressources syndicales dédiées à la RSE</b>	Limitées	Stimulant l'engagement et la coopération	Importantes, mais moins mobilisées que par le passé	Progressivement dédiées à la RSE	Optimisées dans un contexte de désyndicalisation
<b>Aptitudes syndicales dédiées à la RSE</b>	Inexistantes	Solides, favorisant la cohérence	Renforcées par le Pacte du Pouvoir de Vivre	Diversement développées	Exercées dans le cadre d'instances de concertation
<b>Leadership lié à la RSE</b>	Absent	Fort engagement de plusieurs leaders syndicaux	En retrait actuellement, à reconquérir	Prise en main progressive par la direction syndicale	Collectif
<b>Capacités d'action dédiées à la RSE</b>	Très peu développées	Importantes	Significatives, mais moins mobilisées dans la période précédant le déploiement du PPV	Développées progressivement	Mobilisées autour de projets industriels porteurs d'enjeux responsables
<b>Actions en matière de RSE</b>	Très ponctuelles	Nombreuses et diverses	Nombreuses, mais pas toujours labellisées RSE	De plus en plus nombreuses, inscrites dans les pratiques et le territoire	Actions en matière de RSE externes uniquement et concrétisées dans des projets
<b>Stratégie RSE</b>	Absente	Implicite, s'inscrivant dans la stratégie confédérale et porteuse d'enjeux pour l'organisation	Définie antérieurement, mais à réaffirmer	Explicitée progressivement et dynamisée par le PPV	Peu formulée

Au-delà de ces différentes situations, cette recherche apporte certains éclairages sur la manière dont les OS contribuent à mettre en place la RSE sur le territoire. Tout d'abord, **la manière dont la RSE est perçue par les cadres syndicaux semble déterminante**, la connaissance du positionnement confédéral sur la RSE l'est moins. Ensuite, **les ressources dédiées à la RSE par les OS expliquent aussi en partie leurs capacités d'action**, en particulier l'engagement effectif d'un référent RSE. **L'inscription du syndicat dans son réseau territorial** permet aussi de développer des actions de RSE de nature diverse et en partenariat. Les **aptitudes de cadrage** à travers les actions de formation et de sensibilisation dédiées à la RSE ou la communication sur le PPV sont déployées par les OS ainsi que des aptitudes d'articulation (pour échanger entre les unités syndicales d'un même territoire) et d'intermédiation (pour débattre autour des dimensions parfois antagonistes de la RSE). Enfin, **le leadership** (individuel ou collectif) joue également un rôle important dans les capacités syndicales à déployer la RSE. Les actions des unités territoriales les plus actives sont de nature diverses internes (de RSO) et externes (formations, projets industriels, actions pour influencer sur les politiques publiques). Mais ces actions ne sont pas forcément portées par une stratégie syndicale explicite.

Notre recherche permet ainsi de compléter l'approche par les capacités syndicales en soulignant **l'importance des perceptions par les acteurs politiques de l'organisation et du leadership**. Nous avons ajouté au cadre conceptuel la formulation de la stratégie, mais cette étape si elle peut être riche d'un point de vue théorique, ne représente pas un élément significatif pour les acteurs syndicaux. Par ailleurs, notre recherche montre que les différences d'engagement des unions territoriales ne sont pas liées aux appartenances syndicales mais plutôt à des **facteurs organisationnels, individuels ou territoriaux**. Les organisations syndicales choisies pour cette étude sont engagées au niveau confédéral ce qui ne préfigure pas d'un engagement territorial. Le soutien confédéral ne semble pas non plus déterminant. Cette recherche pourrait être étendue à d'autres régions et à d'autres acteurs territoriaux (les ONG, les organisations patronales) pour conforter les résultats de cette étude.

### **6.3. Perspectives de recherche : de la RSE aux projets sociétaux et aux enjeux environnementaux**

Ces différentes recherches engagées depuis plus de quinze années sur les stratégies et comportements des acteurs syndicaux français en matière de RSE montrent en quoi **les syndicats peuvent être des acteurs du changement à plusieurs niveaux** (national, territorial). Ces acteurs se sont appropriés à des rythmes différents, selon des modalités diverses d'action, avec des partenaires variés et dans des contextes diversifiés cette question de la responsabilité des organisations. Ces recherches permettent d'illustrer la manière dont **les approches contextuelles et processuelles peuvent être mobilisées dans le champ des relations sociales**. Elles montrent enfin que **différents cadres conceptuels** issus des sciences de gestion (la théorie des parties prenantes, l'approche de la stratégie comme pratique ou celle des ressources) permettent d'étudier les comportements de ces acteurs clés des relations sociales.

Les perspectives de recherche sont encore nombreuses dans cette voie d'investigation pour continuer à analyser les pratiques sociales, mais aussi contribuer à intermédiaire les théories des organisations et le champ disciplinaire des relations professionnelles. Nous identifions **trois axes offrant des perspectives de recherche** : (1) explorer des niveaux complémentaires à ceux déjà étudiés (confédéral et territorial) et éventuellement leurs articulations ; (2) étudier de nouveaux acteurs des relations sociales (les employeurs, les ONG) et leurs interactions ; (3) approfondir une des dimensions de la RSE, la dimension environnementale, ou au contraire étendre la visée sociétale de la RSE. Ces trois orientations peuvent être combinées. Le Tableau 6 propose une visualisation de ces orientations et des perspectives de recherche possibles.

**Tableau 6 : Panorama des recherches réalisées et des perspectives de recherche sur les positionnements des acteurs des relations sociales en matière de RSE-DD**

Niveaux	Acteurs		
	Employeurs	Syndicats	ONG / Pouvoirs publics
<b>Confédéral ou National</b>		Défis de la RSE pour les syndicats	
		Discours militants sur les enjeux environnementaux	
		Stratégies confédérales RSE sous influence	
		Construction des stratégies confédérales sur la RSE	
		Rôle des acteurs (syndicaux et associatifs) dans le déploiement des projets collectifs sociétaux (PPV et PSC)	
<b>Territorial</b>		Capacités stratégiques des unions territoriales interprofessionnelles	
<b>Sectoriel</b>	Comportements et stratégies des fédérations syndicales et patronales en matière de RSE		
<b>Entreprise</b>	Appropriation des questions environnementales par les acteurs des relations sociales		
<b>International</b>		Positionnement des organisations syndicales en Europe sur les questions écologiques	
		Traitement des enjeux environnementaux par les acteurs des Comités sectoriels du dialogue social	

NB : les cellules grisées correspondent aux projets de recherche future

### 6.3.1. Les projets collectifs sociétaux : le Pacte du Pouvoir de Vivre et le Plan de Sortie de Crise

Un premier ensemble de recherches futures pourrait étudier **les projets collectifs sociétaux** déployés par la CFDT depuis 2019 autour du « **Pacte du Pouvoir de Vivre** » et par la CGT depuis 2020 autour du « **Plan de Sortie de Crise** ». Ces deux projets visent des objectifs sociétaux mêlant des exigences de respect des droits humains, de prise en considération des transitions écologiques, de justice sociale et d'engagements démocratiques. Nous envisageons ainsi d'étudier plutôt la responsabilité sociétale (ou globale) et le rôle que les porteurs de ces projets, des organisations syndicales et des associations (ONG), jouent dans le déploiement et leur mise en œuvre. Ces projets ont notamment pour objectif d'influencer les politiques publiques au niveau national et territorial. Nous avons commencé à collecter des données en 2019, 2020 et 2021 auprès des acteurs syndicaux aux niveaux national et territorial et nous

suivons l'évolution d'un des projets de PPV au niveau territorial de manière longitudinale depuis 2021.

Cet objet de recherche pourrait faire l'objet de **plusieurs axes de publications**.

Un premier volet de publication en cours consiste à mener une **analyse comparative rétrospective des deux engagements collectifs (PPV et PSC)** sur leurs contenus respectifs et les contextes de leur émergence. Il cherche à reconstruire l'ancrage identitaire et historique de ces projets dans la manière dont les deux centrales syndicales (la CFDT et la CGT) se sont positionnées dans leur collaboration avec des ONG et par rapport à leur vision sociétale. Cette recherche s'appuie sur une analyse de contenu des projets mis en perspective avec les entretiens réalisés auprès des acteurs syndicaux de la CFDT et de la CGT depuis 2006.

Un second projet pourrait chercher à analyser **les conditions de déploiement de ces engagements au niveau national et territorial**. Il s'agirait d'étudier plus précisément la manière dont se créent des actions partenariales autour de ces engagements collectifs entre les syndicats et les partenaires non syndicaux (les associations) et leur effectivité, c'est-à-dire ce qu'ils produisent comme effets auprès des pouvoirs publics et de la société civile. D'un point de vue conceptuel, cet objet pourrait s'inscrire dans une réflexion sur le lobbying analysé par R. Bourguignon et M. Rival (2012) à la fin de la décennie 2000 et être analysé sous l'angle du « travail institutionnel » réalisé par les syndicats et les ONG (Lawrence et al., 2011 ; Helfen et Sydow, 2013 ; Mias et Tainturier, 2022). Ce travail institutionnel visant à susciter le changement institutionnel est mené de manière collective (Ben Slimane et Leca, 2010) et sous un angle relationnel (Topal, 2015 ; Mias et Tainturier, 2022) et opère à différents niveaux et sur plusieurs années (Micelotta et al., 2017 ; Topal, 2020). Il articule des logiques micro- et macrosociales (Kaghan et Lounsbury, 2011). Une approche par les capacités politiques pourrait également être envisagée en mobilisant les recherches d'A. Sen appliquées aux questions des relations sociales (Didry, 2013). Ce second volet pourrait ainsi faire l'objet d'un **encadrement doctoral** car il nécessite un travail d'investigation (qualitative) des pratiques dans la durée et s'inscrirait dans une démarche disciplinaire transversale entre les théories des organisations, la théorie institutionnelle et les relations professionnelles.

### 6.3.2. Les comportements et stratégies des fédérations syndicales et patronales en matière de RSE et de DD

L'analyse des stratégies en matière de RSE et de développement durable pourrait être étendue au niveau sectoriel ou fédéral, et sous deux angles différents.

Un premier volet pourrait étudier **les stratégies des fédérations syndicales** qui ont, selon les organisations syndicales, une autonomie stratégique et d'actions. Cette étude pourrait être menée auprès des trois organisations syndicales les plus actives dans le domaine (la CFDT, la CGT et la CFE-CGC) et sur plusieurs branches. Nous pourrions l'inscrire dans la continuité de l'analyse des confédérations et nous appuyer sur l'approche théorique de la stratégie comme pratique en mettant davantage l'accent sur les pratiques par rapport aux praticiens et aux praxis qui sont, au niveau de la branche, plus aisés à identifier. Les variables contextuelles liées à l'activité de la branche seront supposées structurantes et une perspective comparative serait pertinente. Nous savons d'ores et déjà que plusieurs branches d'activité sont

particulièrement actives (et depuis longtemps pour certaines) sur ces questions de RSE et DD. Dans une perspective d'articulation, nous pourrions également chercher à comprendre comment les stratégies et pratiques des fédérations peuvent influencer sur les stratégies confédérales au niveau des gouvernances syndicales. L'existence de différences entre les confédérations syndicales pourraient ainsi être testées, notre précédente recherche sur les unités territoriales n'ayant pas été probante sur ce point. Une méthodologie qualitative pourrait être adoptée mêlant à la fois des entretiens auprès des cadres syndicaux de la branche et de la confédération. Cette recherche pourrait faire l'objet d'un **contrat de recherche** établi avec les fédérations syndicales les plus engagées dans ce domaine et d'un **encadrement doctoral** financé si le contrat le permet.

En complément, dans une perspective horizontale et de négociation, nous pourrions aussi mener une recherche sur la manière dont les fédérations syndicales et les fédérations patronales travaillent cette question de la RSE ou des enjeux environnementaux **à travers la signature d'accords collectifs mais aussi dans une optique prospective ou d'exemplarité**. Ceci nous permettrait d'explorer davantage le rôle de l'acteur patronal que nous avons pour l'instant écarté de nos études sur la responsabilité sociétale. Cette recherche pourrait aussi faire l'objet d'un **encadrement doctoral**.

### 6.3.3. La prise en compte des dimensions environnementales par les acteurs des relations sociales

La dimension environnementale de la RSE a pris une place croissante dans les sujets sociétaux. Nous disposons déjà de données collectées lors des précédentes recherches sur la manière dont les acteurs syndicaux aux niveaux confédéral et territorial (parfois sectoriel) envisagent les enjeux environnementaux et sur la manière dont les syndicats communiquent sur ces questions. Nous envisageons d'étudier de manière rétrospective **la manière dont les acteurs syndicaux se sont emparés de cette question environnementale au niveau confédéral et au niveau individuel**. Au niveau confédéral, il s'agirait de mettre en lumière la configuration des discours sur les enjeux environnementaux et la place qu'ils occupent dans la communication syndicale en utilisant une analyse de contenu des publications syndicales (depuis les années 1970). Au niveau individuel, l'objectif serait d'analyser, dans une optique de création de sens (*sensemaking*), la manière dont les questions environnementales sont perçues, font sens et sont mises en actes par les militants syndicaux en utilisant les entretiens réalisés entre 2006 et 2021 auprès des militants syndicaux (dont le nombre frôle la centaine).

Une autre perspective de recherche, ancrée dans le temps présent, pourrait être d'étudier **la manière dont les questions environnementales sont saisies par les acteurs de l'entreprise tant du côté syndical que de la direction au sein du Comité Social et Economique**. Ce dernier dispose en effet d'une nouvelle prérogative environnementale depuis la loi Climat et résilience d'août 2021. Il s'agirait d'étudier si les questions environnementales sont traitées en CSE et surtout comment elles le sont par les deux parties (représentants des salariés et l'employeur). Les questions de compétences des acteurs pourraient ici être étudiées (en nous appuyant sur la recherche portant sur les compétences des acteurs du dialogue social mentionnée ci-dessus). Cette recherche pourrait être menée dans le cadre d'un **appel à projet scientifique**

impliquant une ou plusieurs équipes de recherche pluridisciplinaires et dans une démarche d'études de cas multiples. Elle pourrait **impliquer un doctorant** intéressé par une thématique d'actualité sur les modalités d'exercice du dialogue social et environnemental dans le cadre du CSE.

Enfin, cette question environnementale pourrait être traitée également à **un niveau supranational**. Sur le modèle de l'ouvrage dédié au positionnement des organisations syndicales par rapport à la RSE (Preuss et al., 2014), une étude comparative pourrait être menée sur la manière dont les confédérations syndicales dans différents pays européens s'approprient les enjeux écologiques. La perspective néo-institutionnelle pourrait être à nouveau mobilisée. Le réseau de chercheurs constitué au début des années 2010 par les coordinateurs de l'ouvrage pourrait être réactivé. Par ailleurs, dans une optique sectorielle mais européenne, une analyse des enjeux environnementaux au niveau des comités de dialogue social sectoriel pourrait également être intéressante. Elle devrait être réalisée dans un cadre collectif également et pourrait faire l'objet d'un **appel à projet européen**.

## **7. Les acteurs de la négociation et de l'application d'accords-cadres internationaux**

Notre recherche sur les acteurs du dialogue social au niveau international a débuté au milieu des années 2000, lorsque, travaillant sur les positionnements des organisations syndicales par rapport à la RSE, nous avons eu l'occasion d'évoquer la négociation d'ACI lors des entretiens de 2006. Nous avons, à cette même période, réalisé quelques entretiens auprès d'acteurs des relations sociales négociant des ACI dans certaines grandes entreprises françaises (EDF et Peugeot), ce qui nous a permis de proposer une première réflexion sur les rôles des acteurs syndicaux ([10] ; [11]). Quelques années plus tard, nous avons participé avec J. Barreau et A. Ngaha Bah à la publication de travaux sur le rôle des fédérations syndicales internationales et des directions d'entreprises multinationales dans la négociation et l'application d'ACI ([31] ; [33] ; [35]). Cette réflexion se poursuit par l'étude des réseaux syndicaux internationaux [43] et pourrait se prolonger sur certains axes de recherche.

### **7.1. Le rôle des acteurs managériaux et syndicaux dans la négociation et l'effectivité des ACI**

Dans ce premier axe de recherche, nous mettons en évidence **le rôle des acteurs managériaux et syndicaux dans le processus de négociation et d'application d'un ACI à travers trois études de cas** (EDF, Danone et Orange). La première étude de cas sur EDF a été réalisée au milieu des années 2000 et les deux autres se sont inscrites dans un processus longitudinal. Nous n'avons pas participé à la collecte des données sur les deux dernières études de cas, mais nous nous inscrivons tout à fait dans la démarche processuelle adoptée.

### 7.1.1. Analyse de la négociation et de l'application de l'ACI EDF (2005)

Dans une première communication [10], nous avons analysé **l'ACI signé par le groupe EDF et plusieurs syndicats et fédérations syndicales internationales en 2005**. Cette analyse repose sur une enquête exploratoire qualitative (entretiens semi-directifs menés entre le printemps 2006 et le printemps 2007 auprès de trois représentants de la direction et quatre représentants des principales organisations syndicales représentatives (CGT, CFDT, CGT-FO) du Groupe EDF) et sur une analyse de contenu de cinquante-deux ACI signés jusqu'en décembre 2006 (Schöman et al., 2007). Ces deux analyses nous ont permis d'aborder les spécificités de cet ACI quant à son contenu, son processus de négociation et les modalités de son application et de son suivi dans l'ensemble du groupe.

**Cet ACI se distingue** tout d'abord par la richesse de son contenu : des thématiques couvertes qui relèvent de la responsabilité globale intégrant les aspects économiques, sociaux et environnementaux du développement de l'entreprise ; des engagements assez précis et permettant des initiatives locales les déclinant ; le champ d'application de l'ACI prévoyant les engagements pour les filiales sortantes (à respecter l'accord pendant trois ans) et entrantes. La richesse du contenu de cet accord est liée aux conditions de sa négociation. La négociation de cet ACI (qui a duré deux années) a impliqué un grand nombre d'acteurs (les organisations syndicales de toutes les filiales du groupe ainsi qu'une équipe de managers de ces différentes filiales) et a été signé par trois fédérations syndicales internationales, les syndicats nationaux de toutes les filiales du groupe et le président du groupe. Ce processus de négociation a été vécu comme **un processus d'apprentissage** partagé entre une quarantaine d'acteurs qui auraient par la suite la charge de son application et de son suivi. Il a permis de mettre à la table de la négociation les attentes des acteurs des différentes filiales du groupe et de permettre aux différents acteurs syndicaux de mieux coordonner leurs attentes. Ce processus de négociation s'est appuyé sur une pratique du dialogue social dans le Groupe mais a aussi permis d'expérimenter **une nouvelle forme de dialogue social**. L'ACI d'EDF se distingue également sur les modalités d'application prévues dans l'accord qui avaient commencé à se mettre en place au moment de l'enquête. Un comité de pilotage a été institué se réunissant une fois par an. Des indicateurs de suivi de l'accord ont été définis et un reporting interne a été mis en place consistant, pour la direction, à expliciter les actions entreprises par les filiales devant le comité de pilotage composé de représentants syndicaux. L'accord a permis également d'organiser des négociations collectives au niveau des filiales (brésilienne, slovaque, polonaise en 2006) afin de concrétiser les engagements généraux de l'accord mondial par des actions adaptées au contexte local. Une telle démarche implique un engagement assez fort de la part des managers de la société mère à inciter les acteurs locaux à ouvrir des négociations collectives locales. Elle a conduit aussi à développer les échanges d'information entre les managers et les représentants des filiales et entre les filiales et la maison mère (à la fois le long de la chaîne syndicale et managériale).

Dans une autre communication [11], nous avons **proposé une analyse de la négociation et de l'application de l'ACI à partir de la théorie de la régulation sociale** de J.-D. Reynaud. Nous avons montré que la manière dont s'est déroulé le processus de négociation (organisation d'un forum préparatoire à la négociation autour de la notion de RSE associant différents acteurs – syndicats nationaux, syndicats des filiales, fédérations syndicales internationales,

managers des filiales, ONG – échanges préalables au sein du comité d'entreprise européen, échanges entre les différents acteurs syndicaux pendant la négociation) a eu un effet sur la **légitimation procédurale** de l'ACI (Reynaud et Richebé, 2007). La légitimité de l'ACI a facilité également l'application de l'ACI car les acteurs locaux syndicaux et managériaux ont été associés à la négociation. **Cette régulation conjointe institutionnalisée** a été complétée par une régulation conjointe informelle qui s'est déroulée au sein du comité consultatif de suivi de l'accord et qui a permis de créer des indicateurs de suivi de l'accord. La négociation d'accords visant à faire appliquer l'ACI au niveau de certaines filiales a été analysée comme une régulation « conjointe ordinaire ». Les managers des filiales ont aussi contribué à créer de la régulation autonome vis-à-vis de la direction du groupe lorsqu'ils ont restitué leurs pratiques locales lors des comités de suivi de l'accord.

Nous avons ainsi **mis en lumière différentes formes de régulation** s'opérant à l'occasion de la négociation mais surtout de l'application d'un ACI. Notre démarche s'est opérée de la même manière que celle adoptée par N. Richebé et al. (2021, p.100) ; nous sommes partis d'un exemple de règle, l'ACI pour rendre visible les processus de régulation qui étaient associés à sa négociation et à son application. Nous souhaitons étudier plus précisément l'articulation de ces formes de régulation en poursuivant l'étude de la seconde négociation de l'ACI mais l'accès au terrain nous a été refusé.

L'analyse de ce cas d'ACI nous a ainsi permis de formuler certaines caractéristiques de la négociation et de l'application d'ACI que nous avons retrouvées quelques années plus tard lors de notre collaboration avec J. Barreau et A. Ngaha Bah.

### 7.1.2. L'influence du positionnement des acteurs de la négociation d'ACI sur leur effectivité

Dans un article publié dans la revue *Relations industrielles/Industrial Relations* [35], nous avons étudié **la manière dont les phases amont de la négociation d'ACI peuvent influencer sur leur effectivité, c'est-à-dire la mise en conformité des pratiques locales avec les dispositions de l'ACI.**

Un tour d'horizon des recherches réalisées depuis le milieu des années 2000 sur la négociation et l'application d'ACI nous a permis de mettre en perspective **plusieurs éléments-clés de l'effectivité d'un ACI.** Trois phases dans la négociation d'ACI ont été identifiées (amont, négociation, aval - Ngaha et Gissinger, 2010 ; Niforou, 2012 ; Barreau et Ngaha, 2013) mais elles n'ont pas forcément été considérées conjointement ni articulées (Sydow et al., 2014 ; Helfen et Schiederig, 2017 ; Fichter et al., 2012 ; Fichter et McCallum, 2015 ; Helfen et al., 2016 ; Hennebert, 2017 ; Bourque et al., 2018 ; Hennebert et al., 2018). Certains acteurs jouent un rôle clé dans l'effectivité des ACI : la direction générale de la multinationale ; les fédérations syndicales internationales (Fichter et McCallum, 2015 ; . Hennebert, 2017) ; les alliances syndicales internationales (Bourque et al., 2018 ; Hennebert et al., 2018) et le réseau syndical international (Barreau et Ngaha, 2013 ; Fichter et al., 2012 ; Fichter et McCallum, 2015) ; enfin les acteurs locaux, syndicaux et managériaux (Ngaha et Gissinger, 2010 ; Niforou, 2012 ; Fichter et al., 2012 ; Barreau et Ngaha, 2013 ; Sydow et al., 2014 ; Helfen et al., 2016). Il nous est donc paru nécessaire d'analyser les comportements des acteurs syndicaux et

managériaux et leurs interactions à plusieurs niveaux, pendant les trois phases du processus de négociation, sans en négliger aucune afin d'expliquer l'effectivité d'un ACI.

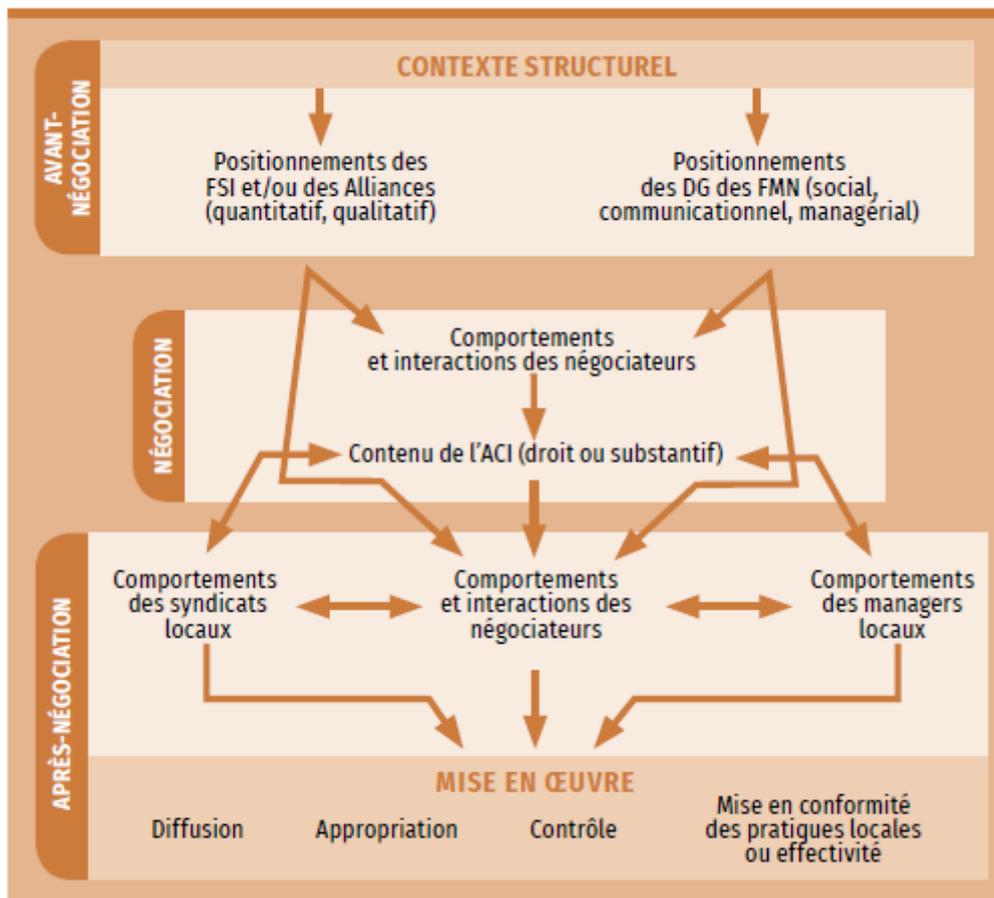
Nous avons ainsi mobilisé **l'approche processuelle et contextualiste du changement** (Pettigrew, 1990 ; Langley et al. 2013) **et la littérature sur la négociation collective pour proposer un cadre d'analyse de l'effectivité d'un ACI**. Celui-ci repose sur cinq éléments essentiels (correspondant aux deux approches) : le processus, le contexte, les activités, les conflits et les interactions entre différents niveaux d'acteurs.

- Le **processus** articule trois phases (amont, négociation, aval - Thuderoz, 2010 ; Jang et al., 2018), la phase aval se décomposant en quatre étapes : diffusion de l'ACI, appropriation par les acteurs locaux, contrôle de l'application et mise en conformité des pratiques locales avec les dispositions de l'ACI.
- Le **contexte** de la négociation est caractérisé par le contexte « structurel » (cadre historique, institutionnel ou culturel) et par le contexte de la négociation « proprement dite » (acteurs, expérience, enjeux) (Strauss, 1978). Il permet de mettre en évidence, pour la négociation d'un ACI, les stratégies d'internationalisation et les politiques sociales de la multinationale, et les relations direction et syndicats.
- Les activités sont portées par des acteurs présents à la table de la négociation ou en soutien (*back stage*) (Jang et al., 2018). Leurs **comportements et leurs interactions** sont déterminants dans le déroulement des trois phases de la négociation (Walton et McKersie, 1965 ; Thuderoz, 2010) et influent sur son résultat.
- Le **conflit** peut être présent à plusieurs stades de la négociation : en amont, même si dans la majorité des cas, les négociateurs d'ACI sont plutôt dans une logique de négociation (« intégrative » plutôt que « distributive » - Walton et McKersie, 1965) et en aval au moment de l'application de l'accord.
- Les interactions se produisent à **plusieurs niveaux** entre les acteurs centraux (direction générale et FSI) et locaux (managers de filiale et syndicats).

Pour comprendre les comportements des négociateurs au cours des trois phases du processus de négociation, nous avons introduit la notion de « **positionnement** » qui révèle l'**objectif principal des négociateurs** (Barreau et Ngaha, 2012) et résulte de négociations intra-organisationnelles antérieures (DG, FSI). Du côté des directions de multinationale, ces positionnements ont été mis en évidence par J. Barreau et A. Ngaha (2012), pour le positionnement « social » et le positionnement « communicationnel, » et par d'autres recherches (même si elles n'utilisent pas le terme de positionnement en tant que tel) pour le positionnement « managérial » (Platzer et Müller, 2011 ; Bourguignon et Mias, 2017 ; Bourguignon et al., 2020). Du côté des FSI, ont été identifiés un positionnement « quantitatif » et « qualitatif » (Barreau et Ngaha, 2012 ; Platzer et Müller, 2011 ; Daugareilh, 2017).

Nous avons ainsi mobilisé ce cadre conceptuel (voir Figure 13) pour **analyser deux études de cas en longitudinal** de négociation et d'application d'ACI associant deux multinationales (Danone et FT/Orange) et deux FSI (UNI et UITA) adoptant des positionnements différents et ayant des histoires économiques et sociales différentes. Les ACI étudiés portaient sur des contenus substantiels allant au-delà des simples rappels des droits sociaux fondamentaux.

Figure 13 : Facteurs influençant l'effectivité d'un ACI ([35], p.245)



Après avoir présenté le contexte structurel et les positionnements managériaux et syndicaux des deux cas de négociation, nous explicitons les processus de négociation et **l'influence des positionnements, comportements et interactions des DG et FSI sur le contenu des ACI négociés**. Puis nous montrons l'influence des positionnements, comportements et interactions des DG, des FSI et des acteurs locaux sur l'effectivité des ACI.

Notre analyse des deux cas montre tout d'abord que **l'effectivité d'un ACI est conditionnée par les positionnements des négociateurs (DG et FSI)**, ils influencent leurs comportements et leurs interactions de l'avant-négociation à l'application de l'ACI. La relation de confiance (entretenue pour Danone, en construction pour Orange) entre les négociateurs révèle les positionnements des négociateurs. Le positionnement (social pour Danone, managérial pour Orange) de la direction générale est important dans l'effectivité d'un ACI. Les directions de Danone et d'Orange mettent en œuvre la diffusion de l'ACI, favorisent son appropriation et veillent au contrôle de son application. L'intervention consiste à aider à la conclusion d'accords locaux, dans le cas de Danone, à transférer des outils de gestion, à régler des conflits, à sensibiliser les salariés à la syndicalisation, dans le cas d'Orange. Les positionnements des FSI/Alliance se concrétisent dans les interactions avec les DG au moment de la négociation : proposition de thématiques sur des sujets sensibles, négociation longue pour ouvrir de nouveaux droits pour les salariés (UITA au positionnement qualitatif) ou en apportant des amendements en cours de négociation (l'UNI au positionnement quantitatif). Pour la diffusion, l'appropriation, le contrôle et la mise en conformité des ACI, les deux

FSI/Alliance interviennent dans des actions conjointes avec les directions au positionnement social ou managérial.

Les **syndicats locaux** jouent également un rôle dans l'effectivité de l'ACI, comme le soulignent d'autres recherches, pour alerter, entrer en conflit en cas de non-application de l'ACI (Orange) ou pour négocier des déclinaisons de l'ACI. En l'absence de syndicat local, les DG peuvent intervenir pour faciliter l'implantation syndicale, les acteurs managériaux locaux doivent s'y soumettre.

Le **contenu de l'ACI** impacte aussi son effectivité, il offre un moyen de contrôle, un support de revendications et des occasions de négociations locales aux acteurs syndicaux locaux sous réserve d'un soutien de la FSI-Alliance. Les interactions et comportements sont souvent cohérents aux objectifs et aux positionnements des acteurs mais sont soumis aussi à des aléas, ce qui ne présume pas d'un alignement immuable.

Ces deux études de cas longitudinales révèlent **des processus d'apprentissage** de la part des directions et des FSI facilités par la stabilité des équipes de négociation. Ils se traduisent par une évolution des contenus des ACI (qui portent sur des sujets plus sensibles ou accordant de nouveaux droits aux salariés). Les positionnements évoluent également notamment pour Orange passant d'un positionnement communicationnel à un positionnement managérial.

Nous soulignons également **certaines particularités de la négociation d'ACI** : les phases amont et aval de la négociation sont déterminantes de l'effectivité des ACI ; les différents cycles de négociation d'ACI s'inscrivent dans une trajectoire au sein de laquelle les positionnements des négociateurs (DG et FSI) sont relativement stables. Les résultats de cette étude sont toutefois contingents car ancrés dans le système français de relations sociales (les deux multinationales étudiées étant françaises). D'autres études de cas similaires ancrées dans un autre contexte (allemand par exemple) ou portant sur d'autres secteurs d'activités (la grande distribution par exemple) permettrait de conforter ou de relativiser nos résultats.

## **7.2. Le rôle innovant des fédérations syndicales internationales dans la négociation et l'application des ACI**

Dans une communication pour la conférence d'EGOS en 2018 [31], nous avons tenté de caractériser les spécificités organisationnelles des fédérations syndicales internationales et des réseaux syndicaux qu'elles animaient. Nous avons ainsi souligné la nature méta-organisationnelle des FSI (Ahrne et Brunsson, 2008) et les spécificités de leurs réseaux syndicaux quant à l'identification de leurs membres et de leurs frontières (Ahrne et Brunsson, 2005 ; Gulati et al., 2012), à leurs objectifs (Cotton et Gumbrell-McCormick, 2012 ; Luterbacher et al. 2017) et à leurs modalités de coordination (Ahrne et al., 2016 ; Gulati et al., 2012). La **coordination cognitive** (coordination des informations et des savoirs) apparaissait importante parmi les missions et les actions des FSI au sein du réseau syndical international (Ford et Gillan, 2015) consistant à produire et à diffuser de la connaissance.

Nous avons ainsi mené une recherche approfondie sur **la manière dont les FSI pouvaient être, à l'aide de leur réseau syndical international (RSI), des processeurs de savoirs** (*processors of*

*knowledge*), et donc des innovateurs à l'occasion de la négociation et de l'application des ACI [33].

La construction d'un espace de négociation des ACI peut être en effet considéré comme une **innovation** et les FSI y jouent un rôle important. Tout d'abord elles ont cherché à être identifiées comme des interlocuteurs légitimes de la négociation internationale face aux multinationales (Helfen et Sydow, 2013) en constituant des équipes internationales de négociation (Dehnen et Pries, 2014) et en mobilisant des ressources syndicales (Fichter et al. 2011) afin d'obtenir des ACI « substantifs » garantissant des droits aux salariés (Barreau et Ngaha, 2012 ; Sydow et al. 2014). Elles ont également constitué un réseau syndical impliqué dans la négociation et l'application des ACI notamment dans la diffusion des ACI et la dénonciation de leur non-application (Ford et Gillan, 2015). Leur rôle de coordination des acteurs et des ressources a été mis en évidence (Helfen et Fichter, 2013), mais pas les processus de création de savoirs.

Nous avons donc mobilisé le cadre conceptuel proposé par A. Amin et P. Cohendet (2009) pour **révéler les savoirs échangés et créés et les processus d'apprentissage** s'opérant à l'occasion des négociations et de l'application des ACI. Cet appareillage théorique met l'accent sur les savoirs en action (*knowledge in action*) acquis par l'expérience et la pratique, sur les communautés (*communities*) de pratiques, et les interactions entre ces communautés. Les interactions sont créatrices de savoirs si elles sont régulières et si la communication entre les communautés est de qualité. Ce cadre conceptuel a été décliné pour les FSI. Celles-ci sont ainsi composées de « communautés hétérogènes » (*heterogeneous communities*) qui, par leurs échanges de savoirs, contribuent à créer de nouveaux savoirs.

Nous avons étudié **quels savoirs ont été créés par les FSI, comment et grâce à quels échanges au cours des processus de négociation et d'application d'ACI** dans lesquels deux FSI (IUTA et UNI) ont été impliquées. Dans le cadre d'une méthode par études de cas longitudinales, nous avons mobilisé des données issues des entretiens que J. Barreau et A. Ngaha Bah avaient collectées depuis 2007.

Nous montrons ainsi que les FSI ont d'abord développé des **savoirs en action** pour devenir les **interlocuteurs syndicaux internationaux** des directions des multinationales grâce aux savoirs apportés par les représentants des fédérations nationales en contacts réguliers avec ces directions. Ce processus est intervenu relativement tôt pour l'IUTA avec la direction de BSN/Danone. L'établissement d'un comité d'information et de consultation est venu consolider ces liens. UNI a eu plus de difficultés à établir ce contact avec la Direction de France-Télécom-Orange mais a fini par faire reconnaître « l'Alliance UNI-FT-Orange » comme interlocuteur de la direction. En collaboration avec les comités européens/mondiaux d'entreprise et les affiliés, les FSI ont créé des savoirs **pour introduire des thèmes à négocier et consolider un mandat de négociation** construit avec les affiliés. Ceci est passé par une consultation permanente des syndicats affiliés au réseau pour l'IUTA et a été plus difficile pour UNI, du fait de sa moindre expérience de la négociation internationale. Les FSI ont également appris à **constituer une équipe de négociation internationale** s'appuyant sur des experts nationaux de la négociation. L'équipe syndicale de négociation pour le cas Danone a bénéficié d'une longue expérience du dialogue social dans différents pays européens. Pour France-

Télécom-Orange, l'expérience des syndicats français au niveau national a permis de négocier le premier ACI mais une nouvelle équipe a dû se constituer pour l'ACI de 2014. Enfin, pour dénoncer des cas de non-application des ACI, les FSI se sont appuyés sur les savoirs des acteurs syndicaux locaux.

Ces résultats mettent ainsi en exergue **les apprentissages réalisés par les différents acteurs syndicaux grâce leurs échanges à différents niveaux** (international, national et local). Les FSI ont joué un rôle de leader dans ces échanges mais elles ont dû composer avec des communautés syndicales hétérogènes qui portent des objectifs divers selon le niveau auquel elles opèrent. Cette hétérogénéité a permis de créer de nouveaux savoirs sur la base des complémentarités. **Des savoirs différents sont créés selon les niveaux** : les syndicats nationaux ont fourni une connaissance pour établir le dialogue social au niveau international ; les comités européens et monde ont aidé à la constitution des mandats de négociation (en faisant remonter des revendications) ; les acteurs locaux ont transmis les savoirs remontant des filiales aux FSI. Ces savoirs sont souvent formés à l'occasion des échanges informels en dehors des instances de négociation et sont principalement des savoirs « investis » (Di Ruzza, 2009). Les FSI se sont appuyées sur leur RSI pour échanger et créer des savoirs. Les configurations de ces RSI et leur mobilisation dans la négociation et l'application des ACI diffèrent selon les deux cas. Mais les interactions ont joué un rôle important (notamment lors des réunions et de séminaires-conférences) et mobilisé des ressources au sein du RSI et des supports de communication.

Cette recherche a mis ainsi en évidence deux dimensions des acteurs syndicaux au niveau international sur lesquelles nous avons poursuivi nos investigations : l'inscription des acteurs dans un réseau syndical international et l'importance des savoirs et savoir-faire.

### **7.3. Perspectives de recherche : des FSI aux RSI, des droits sociaux fondamentaux aux droits sociaux face à la transition climatique**

Nos perspectives de recherche sur cet axe des relations sociales à l'international s'orientent dans deux directions.

Dans la continuité de la recherche sur le rôle des FSI et de leur réseau syndical international, nous poursuivons nos réflexions plus précisément sur **les réseaux syndicaux internationaux (RSI) et leurs modalités d'action**. Des recherches ont été menées ces vingt dernières années sur les RSI par des chercheurs en relations professionnelles. Elles ont montré comment des RSI créés par des FSI ont pu mener des campagnes de mobilisation pour faire respecter le droit à la syndicalisation et à la négociation collective (dans un secteur d'activité, dans une région, dans une multinationale) et obtenir la négociation et l'application d'un ACI. Mais **la nature organisationnelle de ces RSI** n'a pas été questionnée jusqu'à présent (alors que celle des FSI a été précisée par P. Garaudel – 2020). Pourtant, les théories des organisations montrent que les choix organisationnels sont déterminants de la capacité à agir. Nous souhaitons donc éclairer ce point en mobilisant la littérature sur les réseaux inter-organisationnels et les méta-organisations.

A cette fin, nous avons, avec J. Barreau [43], proposé une communication pour la conférence EGOS de 2023 visant à étudier d'abord **la nature organisationnelle du RSI puis la manière dont son fonctionnement interne lui permet (ou non) d'atteindre son objectif d'amélioration des conditions d'emploi des salariés**. Nous nous appuyons sur la littérature en relations professionnelles pour définir, dans un premier temps les principales caractéristiques des RSI et leur objectif. Puis nous mobilisons la littérature sur les méta-organisations (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Berkowitz et Dumez, 2016 ; Berkowitz et al. 2020) et les réseaux interorganisationnels (Provan et al., 2007 ; Provan et Kenis, 2008 ; Wegner et al., 2019) pour identifier à quelle catégorie peuvent être associés les RSI. Ces deux catégories ont de nombreuses similitudes (nature de leurs membres, la possibilité de se fixer des objectifs, la mise en commun de ressources et la possibilité de se doter d'une gouvernance) mais se distinguent par leurs modalités de coordination. Nous faisons l'hypothèse que les RSI peuvent être assimilés à des méta-organisations du fait de leur capacité d'action (*actorhood*) (Grothe-Hammer, 2019) et de leur souhait d'influencer leur environnement en cherchant une certaine stabilité de leurs membres (Berkowitz et al., 2020). En nous appuyant sur des principes clés de management des organisations, nous proposons d'étudier le fonctionnement des RSI à partir des dimensions suivantes : l'objectif du RSI, les objectifs de ses membres, la composition du secrétariat, la division du travail, le processus de décision et la circulation de l'information. Nous analysons ensuite plusieurs situations issues de la littérature : deux campagnes de mobilisation (Sarkar et Kuruvilla, 2020 ; Garver et al., 2007 ; Evans, 2014) et l'activité de trois alliances syndicales internationales (Niforou, 2012 ; Bourque et al., 2018 ; Hennebert et al., 2018).

Dans une seconde direction et à une échéance plus longue, nous souhaiterions étudier les **accords-cadres transnationaux dont l'objet porte (tout ou partie) sur la responsabilité environnementale ou l'accompagnement social de la transition climatique** conformément aux principes de « transition juste » de l'OIT. Plusieurs ACI négociés depuis ces quinze dernières années comportent des dimensions de responsabilité environnementale (Hadwiger, 2018), particulièrement dans les secteurs de l'énergie (EDF, ENI, Suez, Statoil), de la chimie (Solvay) et de la métallurgie (Peugeot Citroën, Renault). La FSI IndustriALL Global Union est l'interlocuteur des directions de ces multinationales. Au-delà d'une analyse du contenu de ces ACI, il pourrait être intéressant d'étudier la manière dont la FSI porte ces sujets environnementaux en partenariat avec les directions des multinationales et les déploie le long de la chaîne de valeur et de son réseau syndical international (Stavis, 2021). Cette recherche pourrait ainsi rejoindre l'autre axe de recherche. Elle pourrait s'inscrire dans le cadre d'un projet collectif de chercheurs qui réaliseraient des études de cas comparatives de multinationales ayant un même interlocuteur syndical, la FSI IndustriALL Global Union. Elle pourrait également faire l'objet d'un projet **d'accompagnement doctoral** si le projet peut être financé.

## 8. Les compétences des acteurs des relations sociales

La volonté de travailler sur la question des compétences des acteurs des relations sociales trouve son origine à la fois dans notre expérience de gestion d'un projet pédagogique et dans notre démarche de recherche. A partir de 2002, nous avons participé à un projet pédagogique visant à accompagner les étudiants dans la prise de conscience de leurs compétences et à structurer des formations autour des compétences visées. Nous avons piloté cette démarche jusqu'en 2020, ce qui nous a permis d'avoir une approche opérationnelle de la notion de compétences et d'en saisir les enjeux d'un point de vue pédagogique. La recherche sur les démarches compétences analysées sous l'angle de la théorie de la régulation sociale en collaboration avec C. Krohmer nous a permis d'inscrire cette réflexion sur les compétences dans un premier projet de recherche. Nous avons suivi de près les travaux du groupe thématique de recherche de l'AGRH sur les compétences « Didier Retour » qui développait souvent une approche contextualiste des compétences (Defélix et al., 2006 ; Retour et al., 2009 ; Grasser et al., 2020). Nous en étions membre depuis 2004 mais n'avions pas trouvé d'opportunités pour développer une réflexion originale sur cette question. Lors d'une conférence-débat du congrès de l'AGRH en 2017 dédiée aux relations sociales (cas suffisamment rare pour être souligné), nous avons eu l'idée de faire le lien entre les compétences et les relations sociales. Par ailleurs, la réflexion sur les FSI comme « processeurs de savoirs » nous avait également permis de prendre conscience de l'utilité d'étudier les savoirs en action dans le domaine des relations sociales. Nous avons donc décidé de nous mettre en quête d'une organisation dans laquelle nous pourrions observer la manière dont pouvaient se développer des compétences de dialogue social. Nous avons mené en parallèle une revue de littérature afin d'identifier les « points aveugles » de cette question [39] et de justifier l'intérêt de faire une recherche sur les compétences collectives de dialogue social [37]. Une première étude de cas a été finalisée sur les processus de construction des compétences collectives de dialogue social [38] qui se poursuit aujourd'hui et qui pourra déboucher sur d'autres recherches.

### 8.1. La construction des compétences collectives de dialogue social

Avant d'exposer les résultats de notre étude de cas sur le développement des compétences collectives de dialogue social, nous exposons notre conviction de l'intérêt de celle-ci.

#### 8.1.1. Plaidoyer pour une étude des compétences collectives de dialogue social

Une première revue de littérature sur les compétences de dialogue social [32] nous a permis de conclure à **l'absence de recherche sur les capacités collectives des acteurs**, tant employeur que représentants des salariés, à pratiquer le dialogue social au sein d'une organisation. Pourtant, les deux protagonistes du dialogue social peuvent partager par exemple des connaissances sur la réglementation sociale encadrant la négociation collective et les modalités de la consultation ou des pratiques d'échange d'information et de prise de parole. Ainsi, dans un chapitre [37], nous montrons qu'une mise en lumière des compétences collectives partagées générées au cours du dialogue social est nécessaire et possible.

Dans un premier temps, nous mettons en perspective d'une part, les recherches en sciences de gestion qui ont permis de définir précisément les compétences collectives et leurs conditions de développement dans des contextes variés mais ne les ont pas appliquées au dialogue social. D'autre part le champ des relations professionnelles a mis en lumière depuis longtemps les conditions du dialogue social mais n'a pas étudié les compétences que les employeurs et les représentants de la direction pouvaient partager. Ceci peut s'expliquer par les postulats vis-à-vis de la conflictualité des courants traversant ce champ des relations professionnelles (Laroche et Salesina, 2018) : soit le conflit est ignoré (Bourguignon et Hennebert, 2021) et seules les compétences individuelles sont pertinentes dans l'approche unitariste ; soit le conflit est dominant et le partage de compétences communes n'est pas envisageable dans une approche radicale. L'approche pluraliste, qui ne renonce pas au rapport salarial inégalitaire mais ne le pacifie pas (Olivesi, 2014), autorise cependant l'analyse des compétences collectives.

Nous montrons ensuite que **des évolutions dans la recherche en relations professionnelles et dans le contexte social** permettent d'envisager aujourd'hui une étude sur les compétences collectives de dialogue social. Le **courant pluraliste** des relations professionnelles qui met en avant les conditions de négociation intégrative permet en effet d'envisager **l'émergence de communs entre les protagonistes** : une identification et clarification en commun des enjeux ; un partage des informations nécessaires pour analyser les problèmes ; la recherche d'options de résolution ; le choix d'options offrant des gains pour les parties (McKersie et al. 2008). De même, les approches partenariales des relations professionnelles qui valorisent la coopération (Kochan et Osterman, 1994) et les principes cognitifs partagés entre les partenaires (Guest et Peccei, 2001) ouvrent la voie à une considération des compétences collectives. Les approches intégratives de la négociation se concrétisent par ailleurs de plus en plus dans les pratiques des acteurs en France (Garaudel et al., 2008 ; Groux, 2012 ; Coron et Pigeyre, 2018), malgré l'historique conflictuel des relations sociales françaises. Ces pratiques intégratives sont également promues dans les formations au dialogue social (Taponat et Arnal-Roux, 2016), notamment lors des formations communes (Thuderoz, 2018).

L'étude des compétences collectives est **porteuse d'enjeux pour l'effectivité d'un dialogue social de qualité**. Premièrement, permettre aux acteurs d'identifier les compétences qu'ils développent collectivement au gré des situations de dialogue social est une opportunité pour eux de réfléchir sur leur mode d'action collective, les ressources qu'ils mobilisent, les langages voire les valeurs qu'ils partagent. Comme le souligne J.-D. Reynaud (2003e, p.444), « *le langage commun que créent les connaissances partagées agit aussi sur les relations entre les négociateurs* ». Une réflexion sur les conditions de développement de ces compétences collectives est également riche d'enseignements pour améliorer les conditions d'efficacité du dialogue social. L'identification des compétences collectives est aussi un préalable à leur transmission qui est un enjeu important à l'heure d'une rotation soutenue des acteurs du dialogue social (managériaux et syndicaux). Enfin, la prise de conscience des compétences collectives de dialogue social permet aussi de valoriser sa qualité auprès des autres parties prenantes de l'entreprise (les actionnaires, les partenaires institutionnels, les clients) notamment dans le cadre des rapports de RSE.

Nous proposons enfin **un cadre d'analyse des compétences collectives de dialogue social** qui s'appuie sur les travaux en sciences de gestion relatifs aux compétences collectives (voir *infra*) et qui met en lumière les conditions de cette analyse : 1) définir au préalable les contours du collectif de dialogue social sachant que dirigeant, fonctionnel RH et représentants des salariés ne forment pas une équipe en tant que telle et qu'ils ont des trajectoires, des inscriptions sociales, des fonctions et des rôles différents (Thuderoz, 2019b) ; 2) considérer l'articulation entre confrontation des intérêts caractéristiques des relations sociales et coopération en reconnaissant et en acceptant l'existence d'interprétations différentes, voire divergentes entre les partenaires du dialogue social ; accorder de l'importance aux ressources nécessaires pour générer ces compétences collectives (les valeurs organisationnelles, le langage, les ressources matérielles, temporelles et financières) ; formuler et rendre visibles ces compétences collectives par une approche réflexive.

### 8.1.2. Etude de cas sur les compétences collectives de dialogue social en construction au sein d'une organisation de l'économie sociale et solidaire

Dans un article publié dans la revue *@grh* [38], nous proposons une version plus aboutie du cadre d'analyse des compétences collectives de dialogue social et nous l'illustrons à travers une étude de cas menée au sein d'une organisation de l'économie sociale et solidaire.

Le **cadre d'analyse** est construit à partir des recherches en sciences de gestion sur les compétences collectives et de la littérature en relations professionnelles caractérisant les conditions du dialogue social dans les organisations.

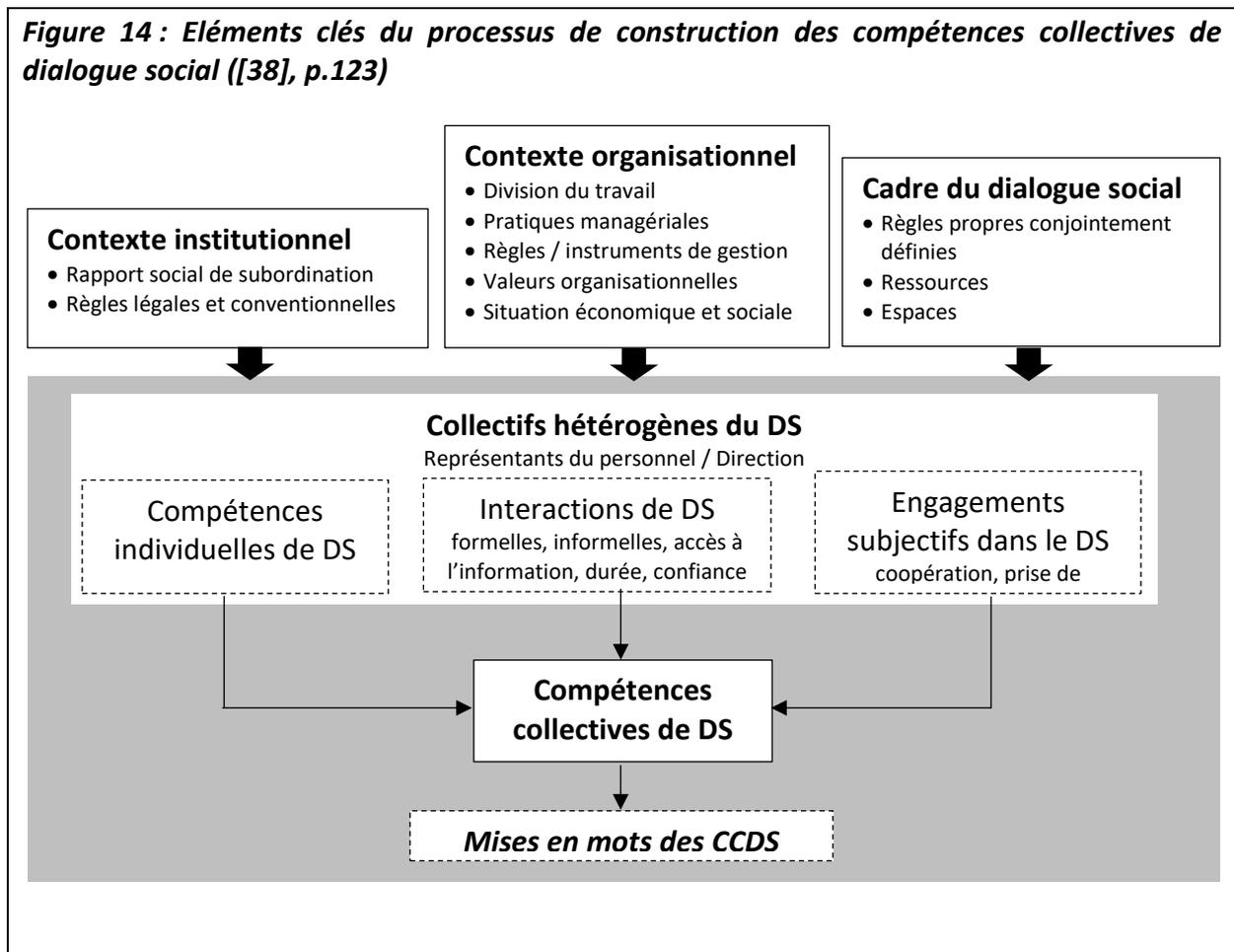
Nous **définissons les compétences collectives** comme des connaissances et pratiques attachées et reconnues à un collectif permettant à celui-ci d'agir dans un but commun et de faire face à des situations (Retour et Krohmer, 2006 ; Ruuska et Teigland, 2009 ; Chédotel et Pujol, 2012 ; Gentil et Chédotel, 2018). Cette combinatoire de savoirs et de savoir-agir partagés par un collectif permet de définir un « savoir bien faire ensemble », la compétence collective renvoyant en effet à une performance collective (Brulhart et al., 2019). Les facteurs facilitant le développement des compétences collectives sont les compétences individuelles tout d'abord (Picq, 2005 ; Retour et Krohmer, 2006) qui doivent se combiner à l'occasion d'actions collectives (Ruuska et Teigland, 2009 ; Brulhart et al., 2019) et d'expériences interactives (Chédotel et Krohmer, 2014) qui s'inscrivent dans la durée. Les compétences collectives se construisent sur la base d'un « engagement subjectif » des membres du collectif (Retour et Krohmer, 2006) qui peuvent se traduire par des actions de coopération ou par des prises de décision (Chédotel et Pujol, 2012). Le processus de construction des compétences collectives est impacté par différents facteurs du contexte organisationnel (Mammar El Hadj, 2020) : la distribution des tâches et des rôles, les pratiques managériales, les règles (Chédotel et Krohmer, 2020) et instruments de gestion (Colin et Grasser, 2014 ; Ianeva et Ciobanu, 2019). Pour que les compétences collectives existent pour le collectif, et pour les acteurs extérieurs au collectif, celles-ci doivent être « mises en mot » (Wittorski, 1997).

**Le dialogue social est un processus présentant des particularités** quant aux acteurs impliqués, à leurs interactions et à leur contexte qui impactent la manière dont peuvent se construire les CCDS. Nous considérons en effet les particularités du collectif de dialogue social

au sein des organisations qui ne peut être assimilé à une équipe « classique » car il est constitué d'acteurs hétérogènes aux intérêts qui peuvent être différents mais qui peuvent avoir l'intention de coopérer et de rechercher des solutions collectives. La nature et la qualité des interactions sont particulières dans les relations sociales : elles sont marquées par un rapport social de subordination qui rend critique le partage des informations entre les partenaires (Jönsson, 2015 ; Hennebert et al., 2016) ; les relations informelles sont tout autant importantes que les interactions formelles (Guillaume et Mouret, 2004) ; et l'inscription dans la durée de ces relations est importante (McKersie, 2007 ; Thuderoz, 2010). Le « contexte structurel » des relations sociales (Strauss, 1978, Guillaume et Mouret, 2004) et les ressources qui y sont dédiées (Mias, 2014) sont considérées comme déterminantes de la qualité du dialogue social dans la littérature en relations professionnelles.

Nous proposons ainsi **un cadre d'analyse du processus de construction des compétences collectives de dialogue social (CCDS)** (voir Figure 14). Les collectifs hétérogènes du dialogue social composés des représentants du personnel et de la direction mobilisent des compétences individuelles à l'occasion de leurs interactions pour s'engager dans des actions de coopération et de prise de décision contribuant ainsi à créer collectivement des compétences de dialogue social. Ce processus est influencé par les spécificités du contexte organisationnel et du contexte institutionnel. Pour que les membres du collectif de dialogue social soient conscients de ces compétences collectives, elles doivent être mises en mot.

**Figure 14 : Eléments clés du processus de construction des compétences collectives de dialogue social ([38], p.123)**



L'étude de cas menée sur deux années (2019-2020) auprès d'une association régionale de l'économie sociale et solidaire a permis d'illustrer ce cadre d'analyse<sup>18</sup>. Cette organisation était le résultat d'une fusion de plusieurs associations départementales et venait juste de créer un CSE lorsque nous l'avons sollicitée. Le Tableau 7 résume les principaux résultats de l'étude.

**Tableau 7 : Processus de construction des CCDS au sein de l'association**

Contexte organisationnel		Impact sur le dialogue social
<b>Valeurs organisationnelles</b>	Centrées sur l'humain	Ecoute et respect d'autrui, fondement du DS
<b>Structuration des activités et des tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité des activités et des métiers</li> <li>- Dispersion géographique des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enjeu de représentativité des RP</li> <li>- Difficulté d'accès à la connaissance sur les diverses situations sociales pour les RP et la direction</li> </ul>
<b>Situation économique et sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusion-création</li> <li>- Restructurations (reprises et fermetures)</li> </ul>	Mobilisation des acteurs (direction et RP) lors des consultations, autour de plusieurs négociations et auprès des salariés
<b>Pratiques managériales Instruments de gestion</b>	Diffusion d'une logique plus « gestionnaire »	Nécessité d'une structuration et formalisation du dialogue social
Cadre du Dialogue social		
<b>Règles du DS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord de mise en place du CSE</li> <li>- Définition des règles de fonctionnement du CSE</li> </ul>	
<b>Ressources du DS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heures de délégation</li> <li>- Représentants de proximité</li> </ul>	
<b>Espaces formels du DS</b>	Négociation, information et consultation en CSE institutionnel, commissions, dialogue de proximité	
Éléments clés de construction des compétences collectives de DS		
<b>Collectifs du DS</b>	<b>Collectifs respectifs</b>	<b>Collectifs mixtes</b>
	« Direction » : DG, DA, RRH, DES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « noyau dur » de négociation</li> <li>- « noyau de négociation »</li> <li>- « noyau du CSE »</li> <li>- « périphériques » (commissions et proximité)</li> </ul>
	Deux « équipes syndicales » : délégués syndicaux, élus du CSE, représentants de proximité	
<b>Expériences interactives et engagements</b>	Direction : travail de collaboration débouchant sur la prise de décision managériale	RP : travail collectif de préparation des questions du CSE, de consultation des représentants de proximité et des

<sup>18</sup> Cette étude de cas s'est appuyée sur plusieurs outils de collecte de données. 23 entretiens individuels approfondis ont été menés auprès d'acteurs clés du dialogue social (membres de la direction générale et des RH, membres élus du CSE) dont les rôles, l'ancienneté et l'expérience étaient différents. Ces entretiens permettaient d'identifier la trajectoire professionnelle et de dialogue social des interlocuteurs, de cerner l'historique et le fonctionnement actuel du dialogue social et les compétences individuelles et collectives développées. Un entretien collectif a permis de croiser les avis des participants sur les conditions du dialogue social et de l'émergence des CCDS. Cinq observations non-participantes (lors de réunions du CSE, de réunions de négociation et de réunion syndicale de préparation du CSE) ont permis d'analyser les interactions entre les acteurs du dialogue social. Nous avons participé à une séquence de formation commune de deux jours et avons diffusé un questionnaire aux participants de cette formation à l'issue pour recueillir leurs avis sur les compétences acquises et partagées lors de cette séquence. Des données documentaires ont également été collectées (accords collectifs, documents internes à l'organisation).

		négociations et d'autres actions collectives
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Négociation =&gt; parvenir à un accord, élaborer des règles conjointes</li> <li>- Consultation =&gt; confronter les interprétations pour acter des décisions ; poser les bonnes questions</li> <li>- Travail collectif de gestion de crise =&gt; échanger et considérer les spécificités de la situation, construire collectivement des solutions</li> <li>- Echanges bilatéraux =&gt; échanger et construire une compréhension commune</li> <li>- Formation commune =&gt; égaliser les connaissances réglementaires ; confronter les pratiques</li> </ul>	
<b>Compétences de DS</b>	<b>Compétences individuelles</b>	<b>Compétences collectives</b>
	Direction : compétences stratégiques et managériales, compétences juridiques, en GRH et en sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances juridiques sur le dialogue social</li> <li>- Qualités relationnelles et communicationnelles</li> </ul>
	Equipes syndicales : compétences relationnelles, juridiques et analytiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance des problématiques professionnelles, objet du dialogue social</li> <li>- Capacité à décider ensemble et à trouver des solutions</li> </ul>

Dans cette association, plusieurs éléments du **contexte organisationnel** sont **favorables au dialogue social et à la génération de compétences collectives**. Les missions et les valeurs de l'association étant axées sur l'humain, les acteurs du dialogue social sont, depuis longtemps, sensibles à l'écoute et au respect d'autrui, dimensions substantielles des métiers du social et médico-social et nécessaires à l'exercice du dialogue. Des changements organisationnels liés à la fusion ont alimenté des tensions entre les deux équipes syndicales et ont mobilisé fortement les acteurs. La direction a dû faire preuve de pédagogie pour expliquer les changements opérés lors des consultations et les équipes syndicales se sont mobilisées pour rassurer les salariés inquiets. Plusieurs négociations ont été menées débouchant sur des accords (de transposition, de performance collective). Les changements opérés dans l'organisation ont ainsi dynamisé le dialogue social et ont suscité des apprentissages individuels et collectifs, propices à la construction de compétences collectives.

**Les acteurs impliqués dans le dialogue social** de l'association ont des représentations et des compétences hétérogènes selon leurs trajectoires professionnelles et leurs mandats (pour les représentants des salariés). **Plusieurs collectifs mixtes de dialogue social** associant des représentants de la direction et des salariés ont été identifiés (un noyau dur de négociation, un noyau de négociation et un noyau du CSE). Ils résultent des règles d'attribution des rôles mais aussi des engagements des acteurs et de leurs relations.

La construction des CCDS s'opère principalement lors des **interactions formelles et informelles** et dans les **engagements subjectifs** des acteurs (de coopération et de prise de décision) mais des différences se révèlent selon les collectifs de DS.

- Au sein du collectif « direction », l'appartenance à l'équipe de direction et le travail de collaboration débouchant sur la prise de décision managériale permettent de développer des représentations génériques partagées du dialogue social. Mais les

compétences de ce collectif managérial s'appuient surtout sur les compétences individuelles complémentaires des différents responsables.

- Au sein de chaque équipe syndicale, les interactions entre les membres sont nombreuses et permettent la transmission de connaissances et le partage de pratiques au sein des équipes syndicales.
- Au sein des collectifs « mixtes », les CCDS se construisent principalement au cours des expériences de négociation et de préparation pour le « noyau de négociation ». Les négociations nécessitent, pour chacune des parties, de mobiliser des connaissances sur la réglementation sociale et sur les réalités sociales qui sont ensuite partagées, discutées et confrontées. Les accords collectifs négociés peuvent être considérés comme des savoirs partagés en tant que tels qui vont réguler le dialogue social ultérieur et les relations sociales dans l'organisation. Les négociations sont donc génératrices de CCDS d'un point de vue procédural et substantif.
- Pour le « noyau du CSE », les réunions du CSE sont aussi l'occasion d'exercer des compétences relationnelles et de confronter les interprétations sur des situations professionnelles pour acter des décisions. Elles offrent des opportunités d'apprentissages collectifs (apprendre à rédiger, à prioriser les questions soumises au CSE).

En dehors des instances de négociation et de consultation, des CCDS se développent aussi lorsque les acteurs doivent gérer des situations de crise au sein de **commissions** exceptionnelles paritaires et lors des **échanges informels** bilatéraux entre représentants des salariés et direction qui sont nombreux. Ceux-ci permettent de partager des informations, d'échanger des points de vue, de construire une compréhension commune. La formation commune (direction-CSE-représentants de proximité) a également été un moment ponctuel de construction de connaissances communes entre les représentants du personnel et avec les représentants de la direction également présent à cette formation.

La construction des CCDS est conditionnée par **des expériences interactives de proximité**, fréquentes, qui s'inscrivent dans un temps long et qui mettent en scène des acteurs relativement stables. Ces interactions permettent d'instaurer des relations de confiance. Le partage d'information est également une condition considérée insatisfaisante par certaines personnes interrogées.

Les interlocuteurs se sont assez facilement exprimé sur leurs propres compétences individuelles ou celles qu'ils attendaient de leur partenaire. Mais **la mise en mots des compétences partagées** s'est avérée plus délicate particulièrement pour les compétences partagées au sein des collectifs mixtes. L'entretien collectif a toutefois facilité l'exercice de verbalisation. Les CCDS mises en mots pour les collectifs mixtes sont : des connaissances juridiques en matière de DS ; des qualités relationnelles et communicationnelles ; la connaissance des problématiques professionnelles, objet du dialogue social et la capacité à réfléchir ensemble et à trouver des solutions. Elles sont donc essentiellement exprimées en termes de pratiques partagées et, dans une moindre mesure, en termes de connaissances ou de représentations partagées.

Cette recherche propose ainsi un **cadre d'analyse des CCDS** qui **prolonge** les travaux sur les **conditions d'émergence** des compétences collectives dans le champ de la gestion des compétences et qui **complète** l'étude des compétences associées au dialogue social dans le champ des relations professionnelles. Elle offre « un nouveau contexte d'usage » des CC, distinct de ceux proposés par Michaux (2005) car appliqué au dialogue social. Nous montrons comment les CCDS se créent au sein de collectifs hétérogènes dont les frontières sont floues et dont l'objet est l'échange et la création de règles, pas seulement l'action ou la prise de décision. Dans la continuité des travaux de Retour et Krohmer (2006), nous éclairons les conditions et le contexte de construction des CCDS. Nous montrons que les compétences individuelles des différents acteurs du DS sont un socle du développement des CCDS comme pour d'autres collectifs (Amherdt et al., 2000 ; Picq, 2005 ; Loufrani-Fedida, 2006). Mais les expériences collectives sont très structurantes dans leur construction pour le dialogue social. Nous spécifions ainsi que les interactions formelles et informelles dans les différents espaces et les engagements collectifs collaboratifs et décisionnels contribuent significativement à développer des CCDS, plus ponctuellement les expériences formatives. Par ailleurs, nous soulignons l'importance du temps pour construire ces CCDS et de la récurrence des interactions ainsi que le mentionnent d'autres travaux (Retour et Krohmer, 2006 ; Godé, 2012). La littérature sur les compétences collectives met en évidence la confiance (Arnaud, 2016) et le partage d'information (Loufrani-Fedida, 2008) dans la construction des compétences collectives, nous le confirmons à propos des CCDS. La littérature en relations professionnelles (Thuderoz, 2010 ; Hennebert et al., 2016) souligne la confiance à propos de la tenue du dialogue social mais n'est pas spécifiée pour la construction des CCDS.

Nous mettons en évidence la **diversité des collectifs du DS** au sein d'une organisation et leur hétérogénéité. La pluralité des collectifs de DS renvoie au contexte institutionnel qui structure les espaces du DS mis en lumière dans la littérature en relations professionnelles mais inexploré par la littérature sur les CC. Le caractère hétérogène des collectifs mixtes de DS repose sur les fonctions des membres, leurs trajectoires, leur formation conduisant à interpréter les situations différemment. Mais l'étude montre que l'hétérogénéité des intérêts traditionnellement mise en lumière dans la littérature en relations professionnelles est nuancée dans le cas étudié, les acteurs du DS (direction et représentants du personnel) reconnaissant la nécessaire prise en compte des intérêts économiques et sociaux et la volonté de trouver des solutions. Enfin, notre recherche met en lumière la difficulté, mais aussi la nécessité, pour les acteurs de mettre en mots les CCDS. Nous avons choisi une démarche ascendante de verbalisation des compétences collectives (Calvez et Dolidon, 2014) associant les acteurs en entretiens individuels et en entretien collectif. Cette approche a permis une réflexivité individuelle et un partage collectif sur ces CCDS (Godé, 2012). Les acteurs ont souligné l'intérêt d'en prendre conscience (Wittorski, 1997) et de les mettre en lumière pour améliorer la pratique du dialogue social.

Au-delà de la contribution académique, cette recherche offre, aux praticiens du dialogue social (tant managériaux que syndicaux), un cadre permettant **d'identifier les CCDS et d'interroger les conditions de leur construction**. Cette recherche présente toutefois certaines limites et offre des perspectives prochaines de recherche. Tout d'abord, la recherche empirique mobilise les principaux éléments du modèle (le contexte organisationnel, les

acteurs, les expériences et les compétences collectives) mais certains mériteraient d'être analysés dans des recherches futures, notamment la formation syndicale et managériale des acteurs du dialogue social, les motivations individuelles et collectives des acteurs à coopérer ou les conditions structurant les interactions. Ensuite, tous les espaces de construction de CCDS n'ont pas été explorés. En effet, l'étude met l'accent sur les expériences de négociation et de consultation au sein du CSE. Or les commissions du CSE et le dialogue social de proximité qui s'exerce entre des managers opérationnels et des représentants de proximité sont également des espaces de dialogue social susceptibles de produire des compétences collectives. De même, l'articulation entre ces différents espaces devraient pouvoir être étudiée sous l'angle des compétences. C'est ce que nous nous employons à faire dans un second volet de cette recherche auprès de la même association (voir *infra*). Enfin, le contexte organisationnel et du dialogue social de cette association était particulièrement favorable à la création de CCDS. Il serait intéressant d'explorer un contexte organisationnel dans lequel les relations sociales sont moins consensuelles pour vérifier si un contexte de dialogue social plus conflictuel pourrait contribuer également à produire des CCDS au sein des collectifs mixtes.

Pour être en mesure de proposer des perspectives de recherche plus larges sur ce sujet des compétences de dialogue social, nous présentons la revue de littérature que nous avons réalisée [39].

## **8.2. Une revue de littérature pour éclairer les points aveugles des recherches sur les compétences des acteurs des relations sociales**

Si les compétences des acteurs des relations sociales sont souvent présentées par les experts dans le domaine comme déterminantes de la qualité du dialogue social (Combrexelle, 2015 ; Landier, 2015 ; Taponat et Arnal-Roux, 2016), celles-ci ont fait l'objet d'assez peu de recherches et dans une période assez récente. L'objectif de notre revue de littérature était de **faire un état des recherches existantes sur les compétences liées à la pratique du dialogue social et d'identifier les champs encore inexplorés** afin de proposer des pistes de recherche. Nous avons considéré le dialogue social, processus allant au-delà de la négociation pour couvrir les différentes activités et échanges, formels et informels, d'information, de concertation, de négociation, de co-détermination entre employeurs et représentants des salariés sur le travail et l'emploi (Gazier et Bruggeman, 2016 ; Thuderoz, 2021a).

Nous avons ainsi procédé à un **recensement** (non exhaustif) des recherches francophones et anglophones menées sur les compétences de dialogue social dans les champs disciplinaires des relations professionnelles et du management des ressources humaines. 118 références ont ainsi été sélectionnées et classifiées dans une perspective enracinée (*grounded theory*) afin d'identifier les objets d'analyse des compétences de dialogue social. Une analyse des contenus des références a été opérée en distinguant les travaux sur les compétences de négociation, ceux sur les compétences syndicales et enfin les recherches sur les modalités de développement des compétences.

Nous montrons que la littérature a traité significativement, et depuis assez longtemps (Kniveton, 1974 ; Koc-Menard, 2009), **des compétences associées au processus de**

**négociation collective** (Dugué, 2005 ; Gantois, 2014). Les recherches mettent en évidence la nature des compétences des négociateurs et l'évolution de ces compétences selon les contextes de négociation. Elles ont évolué d'approches plutôt normatives consistant à définir les compétences à adopter (Kniveton, 1974 ; Koc-Menard, 2009) à des approches plus descriptives ou analytiques (Hennebert et Dupuis, 2016).

Sinon, les recherches ont principalement étudié **les compétences des acteurs syndicaux**, au niveau individuel et dans une moindre mesure, au niveau organisationnel. Au niveau individuel, les recherches éclairent sur la nature des compétences syndicales (Rocca et al., 2001) liées à la diversité des activités des militants (Guillaume et Pochic, 2009 ; Ethuin et Yon, 2014 ; Gassier et Giraud, 2020), leurs spécificités plus ou moins techniques mais aussi transversales (Chabert et Rey, 2018), et sur la manière de les repérer (Rocca, 2003) et de les valoriser (Barnier et Clerc, 2014). Au niveau organisationnel, un ensemble de recherches a mis en perspective les « capacités » (*capabilities*) que les acteurs syndicaux doivent déployer pour agir et évoluer (Frost, 2000 ; Lévesque et Murray, 2010 ; Nizzoli, 2017) (voir *supra*) dans différents contextes (syndicats d'entreprise, fédérations nationales, alliances syndicales internationales).

Plusieurs travaux se sont également penché sur les **modalités de développement des compétences associées au dialogue social**. L'expérience et la formation sont les espaces privilégiés de construction de ces compétences, ils ont été étudiés principalement pour les acteurs syndicaux (Di Ruzza, 2009 ; Peetz et Alexander, 2013 ; Ethuin et Yon, 2014 ; Filleule et al. 2019 ; Gassier et Giraud, 2020).

Nous avons ensuite identifié « **des points aveugles** » de la recherche sur les **compétences des acteurs du dialogue social** qui pourraient faire l'objet de développements futurs. Ils concernent quatre principales thématiques.

Tout d'abord, les compétences des **acteurs managériaux du dialogue social** (les fonctionnels RH, les dirigeants et les managers opérationnels) ont fait l'objet de très peu de recherches alors qu'il jouent tous un rôle, bien que différent, dans le déroulement du dialogue social au niveau des organisations. Du côté, des fonctionnels RH, nous avons identifié quelques travaux anglophones (Hansen, 2002 ; Oram, 1987) et le travail doctoral en sociologie de C. Biaggi (2021) qui met en lumière la diversité de leurs pratiques et leurs compétences de « gestion des relations sociales ». Plusieurs travaux traitent de l'engagement des dirigeants dans l'action collective patronale et quelques-uns des conditions de développement de leurs compétences représentatives (Ciccotelli, 2015 ; Gassier, 2019). Mais nous n'avons pas identifié de recherche montrant comment les dirigeants mettent en œuvre ces compétences de dialogue social au sein de leur propre organisation aux côtés des fonctionnels RH notamment. Enfin une littérature normative met en lumière les compétences que devraient posséder les managers pour pratiquer un dialogue social de proximité (Landier, 2015 ; Taponat et Arnal-Roux 2016). Mais il existe très peu de recherches sur les pratiques et les conditions d'exercice de leur rôle à l'exception du travail doctoral de J. Fronty (2021). Les compétences réellement exercées n'y sont pas réellement identifiées même si on peut les déduire des descriptions de leurs actions. Ces quelques recherches devraient pouvoir être complétées pour ces trois acteurs managériaux.

Par ailleurs, les recherches existantes ont été menées principalement au niveau individuel (pour les négociateurs et les acteurs syndicaux) et, dans une moindre mesure, au niveau organisationnel (pour les organisations syndicales). Des recherches sur les compétences développées à d'autres niveaux et pour d'autres acteurs pourraient être menées. Une analyse des **compétences stratégiques** pourrait être réalisée pour les organisations patronales en s'appuyant sur les travaux structurants de M. Offerlé (2013) et le cadre proposé par C. Lévesque et G. Murray (2010). Le niveau des **compétences collectives** (intermédiaire entre les compétences individuelles et les compétences stratégiques (Retour, 2005) devrait également être exploré davantage ainsi que nous l'avons fait au niveau d'une organisation, mais aussi dans d'autres espaces de dialogue social comme l'a fait Y. Gassier (2020) pour les commissions paritaires régionales interprofessionnelles.

Les compétences développées **dans les espaces de dialogue social autres que ceux de la négociation collective** mériteraient davantage de recherches. Ainsi, les études menées historiquement sur les comités d'entreprise (Guillaume et Mouret, 2004) et les CHSCT (Jamet et Mias, 2012 ; Dugué et Petit, 2018) pourraient être mises à jour dans le cadre du CSE, de ces commissions et pour les représentants de proximité pour renseigner les compétences développées par les acteurs dans ces nouveaux espaces. De même, les espaces informels de dialogue social (réunion d'information, échanges bilatéraux par exemple), qui jouent un rôle important dans la tenue du dialogue social institutionnel (Groux et al., 2018), devraient également faire l'objet de recherches sous l'angle des compétences qu'ils permettent d'exercer et de développer (Landier, 2015), dans la continuité des travaux de Di Ruzza (2009) ou d'O. Fillieule et al. (2019). Par ailleurs, très peu d'études existent sur les compétences associées à la **gestion des conflits du travail**, à l'exception de celles de R. Beaujollin-Bellet (2012) à l'occasion de restructurations et d'E. Durrenberger et de S. Erem (2005) à l'occasion d'une grève. Ce champ des compétences managériales de gestion des conflits est donc à explorer pour les directions et les managers de proximité en complément des travaux de C. Biaggi (2021). Enfin, concernant le développement des compétences de dialogue social, des recherches sur les formations communes pourraient être menées pour compléter l'étude de l'expérience nord-américaine réalisée par C. Thuderoz (2018).

Ces différentes perspectives heuristiques devraient être menées dans une perspective contextualiste pour **révéler la diversité et la contingence des compétences** et des conditions de leur développement et associer les acteurs afin qu'une prise de conscience de ces compétences puisse s'opérer et améliorer l'efficacité des actions individuelles et collectives (Favarque, 2021), gage de la qualité du dialogue social. Parmi ces perspectives, nous en avons retenu certaines et les avons porté à notre agenda.

### **8.3. Perspectives de recherche : l'articulation des espaces de dialogue social et l'opportunité des formations communes**

Ce troisième et dernier domaine de recherche sur les compétences des acteurs des relations sociales ouvre, comme les deux précédents, plusieurs perspectives de recherche, certaines étant en cours d'investigation.

### 8.3.1. Elargir l'étude des compétences au système de dialogue social de l'association

Dans la continuité de l'étude sur la construction des compétences collectives de dialogue social, nous menons depuis 2021 une nouvelle étude sur les compétences de dialogue social au sein de la même association. Ce second volet de recherche nous permet de nous inscrire dans **une démarche longitudinale et d'explorer des espaces et des objets des compétences de dialogue social** qui ont été délaissés lors de la première phase de l'étude. Nous étendons notre étude à **deux niveaux**, celui des **commissions du CSE** et celui du **dialogue de proximité** entre les managers opérationnels et les représentants de proximité.

Ce second volet inscrit donc notre recherche dans le courant des études sur la mise en œuvre des nouvelles instances de représentation du personnel depuis les ordonnances (Farvaque, 2019 ; Prouet et al., 2021). Il permet d'éclairer, à travers une étude de cas approfondie longitudinale, la manière dont le dialogue social a été transformé suite à la mise en œuvre des nouvelles instances sous deux angles.

Le premier angle considère comment les acteurs du dialogue social, tant managériaux que syndicaux, développent **des compétences à travers leurs pratiques du dialogue social dans ces nouveaux espaces**. La montée en compétences est mentionnée dans le rapport final d'évaluation des ordonnances de 2017 (Prouet et al., 2021, p.52) comme un enjeu fort tant pour les représentants du personnel que pour les directions. Mais elle est envisagée principalement sous l'angle des compétences individuelles et celui de la formation. Nous souhaitons montrer, sur la base de notre première étude, que ces compétences se construisent aussi collectivement et principalement à travers les expériences interactives diverses (au sein des commissions, au sein du dialogue social de proximité, dans les échanges informels). Par ailleurs, les managers opérationnels, principaux interlocuteurs des représentants de proximité, doivent aussi être considérés comme des acteurs du dialogue social dont les compétences sont également importantes, voire à développer (ce qui est trop rapidement évoqué dans le rapport final – Prouet et al. 2021, p.71).

Le second angle consiste à étudier les **articulations entre les différents espaces de dialogue social**. Cet aspect est également mentionné comme un point à explorer par le rapport final sur l'évaluation des ordonnances (Prouet et al., 2021, p.74). Nous le traitons du point de vue des sujets abordés, des relations entre les acteurs opérant au sein de ces espaces, mais aussi des compétences développées dans chacun de ces espaces et des compétences transmises entre ces espaces.

Ce second volet de recherche mobilise, dans la continuité du cadre proposé dans le premier volet [38], les **théories de l'analyse de l'activité et du travail**. Ces théories placent au centre de l'attention l'activité réalisée par les acteurs et le contexte de cette activité (Engeström, 2011 ; Bidet, 2012 ; Ughetto, 2018). Elles s'inscrivent bien dans notre **approche contextualiste et processuelle mettant l'accent sur les acteurs, leurs contextes, leurs interactions et les processus**.

L'activité est définie comme un ensemble d'actions mises en œuvre par un (ou des) acteur(s) qui cherche(nt) à faire face à une situation réelle en mobilisant diverses ressources à sa (ou leur) disposition (Dugué, 2005). La théorie de l'activité repose sur quatre principes fondamentaux énoncés par Y. Engeström (2011) :

- Le cœur de l'analyse porte sur le système d'activité défini par son objet qui lui donne sens, ses artefacts (instruments) et son réseau de relations.
- Le système d'activité repose sur une multiplicité de visions, d'intérêts et de pratiques liée à la division du travail entre les acteurs du système et qui s'incarne dans les artefacts et les règles. Cette diversité est source de tensions et d'innovations et nécessite des actions de traduction et de négociation entre les acteurs.
- Le système d'activité se transforme sur une période longue. Il est important d'explicitier les trajectoires et les histoires de l'activité, de son objet, de ses interactions.
- Les contradictions sont au cœur des transformations du système d'activités, elles peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du système d'activité.

**Cette théorie de l'activité présente plusieurs intérêts pour notre étude des compétences collectives de dialogue social.** Tout d'abord, elle permet de focaliser l'objet d'étude sur l'activité de dialogue social, de la circonscrire et de la caractériser. Nous pourrions considérer l'objet et l'organisation du dialogue social qui n'ont pas été précisément étudiés dans le premier volet. La perspective systémique de cette théorie de l'activité permet d'étudier les interdépendances entre les éléments du système de dialogue social. Par ailleurs, cette théorie de l'activité permet de rendre compte de la dynamique du dialogue social, importante pour aborder l'émergence et le développement des compétences collectives, à partir des contradictions et des tensions (Bidet, 2012 ; Engeström, 2011). Cet aspect était considéré comme une donnée dans notre cadre conceptuel initial (les relations sociales étant caractérisées substantiellement par la divergence d'intérêts et le conflit) [37]. Avec la théorie de l'activité, nous pouvons introduire la contradiction au cœur du système d'activité de dialogue social et examiner la manière dont les acteurs cherchent, par le dialogue, à « dépasser » ces contradictions et à être ainsi « créatifs » (Engeström, 2011).

Notre recherche mobilisant la théorie de l'activité pour analyser les compétences de dialogue social viendra compléter ainsi d'autres recherches portant sur l'activité syndicale (Tomas et al., 2014 ; Briec, 2014 ; Davezies et Dugué, 2018) ou de négociation (Dugué, 2005), mais pas sur les compétences.

### 8.3.2. Focaliser l'attention sur les conditions du dialogue social de proximité

A partir de cette étude de cas, nous prévoyons également d'approfondir l'étude des conditions du dialogue social de proximité en mettant en évidence **les rôles des managers intermédiaires et leurs interactions avec les représentants de proximité et avec les responsables RH de proximité.** Notre approche par l'activité nous permettra en effet de considérer, certes les compétences, mais aussi de caractériser le dialogue social de proximité autour des acteurs (individuel – sujet – et collectif – communauté) caractérisés par leur diversité ; des instruments et des règles qui encadrent l'activité du dialogue social et en sont le produit ; l'objet même du dialogue social (représenté par les différents thèmes et questions abordés lors des interactions) ; et l'organisation de l'activité du dialogue social (dans le temps et dans l'espace).

Ce niveau d'exercice du dialogue social est assez peu considéré par la littérature (à l'exception du travail doctoral de J. Fronty – 2021). Il est parfois assimilé à un espace de discussion (Detchessahar, 2003 ; Lochard, 2012 ; Detchessahar, 2013 ; Detchessahar et al. 2017 ; Detchessahar, 2019) ou à un « dialogue professionnel » (Prouet et Naboulet, 2020 ; Bourguignon, 2022), voire à une « négociation ordinaire » (Stimec 2009 ; Thuderoz, 2020). Mais, dans ces cas, il n'est pas vraiment institutionnalisé et reste informel. La « négociation ordinaire » est en effet caractérisée par une faible prise de conscience qu'il s'agit bien d'une négociation, des enjeux qui s'y rapportent (Stimec, 2009 ; Jacob, 2022b) et de ce qu'elle produit (Thuderoz, 2020).

Pourtant, **les représentants de proximité** sont bien considérés comme des acteurs du dialogue social par le cadre légal, et leurs interlocuteurs managériaux ne sont pas la direction ou la fonction RH mais des managers intermédiaires, voire des responsables RH en unités décentralisées. Par ailleurs, les représentants de proximité interagissent avec les membres du CSE, et les managers intermédiaires doivent rendre compte à la direction et/ou à la direction des ressources humaines des éléments abordés lors des réunions avec les représentants de proximité. Ce **dialogue de proximité** est donc bien un espace de dialogue social en tant que tel qui peut être plus ou moins institutionnalisé selon les organisations (Bourguignon et al., 2021). Il pourrait ainsi se positionner dans une situation intermédiaire entre les négociations formelles et informelles (Thuderoz, 2020) ou, dans la typologie de R. Bourguignon (2022) entre le dialogue professionnel formel et le dialogue social institutionnel. Il est en tout cas, un **espace de régulation conjointe « ordinaire »** (Reynaud, 2007 ; 2012) car des négociations peuvent être engagées à ce niveau à propos du travail et, en toute conscience, puisque les représentants de proximité et les managers intermédiaires sont investis de cette mission (ce qui les distingue des « négociations ordinaires » telles que définies par A. Stimec – 2009 – et C. Thuderoz – 2020). Ces interactions peuvent déboucher sur des décisions et l'émergence de règles. Dans la théorie de la régulation sociale, la distinction entre dialogue social et dialogue professionnel a peu de sens, ce sont plutôt des formes de régulation conjointe différentes car elles ne mettent pas en jeu les mêmes acteurs et ne s'opèrent pas au même niveau de l'entreprise. Mais elles produisent toutes les deux des règles. Il est toutefois important de spécifier les acteurs impliqués dans ces régulations conjointes (les « acteurs-sources » et les acteurs-cibles » - Thuderoz 2021a) à différents niveaux et d'analyser l'articulation des espaces de régulation conjointe, comme le souligne J.-D. Reynaud (1997). Donc, le dialogue social de proximité doit être pensé dans son articulation avec le dialogue social se déroulant au niveau de l'instance du CSE, pourquoi pas selon un « principe de subsidiarité » ainsi que le proposent E. Chapelier, M. Grignard et P. Tainturier (2022), voire comme un « travail d'articulation » comme le montre M.-R. Jacob (2022a) en s'inspirant des travaux d'A. Strauss (1978).

Cette recherche pourrait se faire en collaboration, et dans une optique comparative, avec J. Fronty (2021) qui a mis en exergue les rôles de ces acteurs du dialogue social de proximité dans un contexte très différent (celui d'une grande entreprise industrielle dont la population salariée est fortement syndiquée). L'objectif de cette recherche serait de comparer des pratiques de dialogue social de proximité dans deux contextes organisationnels différents et de le faire à la lumière de la théorie de la régulation sociale, qui reste une théorie pertinente

« pour saisir et questionner, revisiter même les processus de co-construction de règles et leur dynamique dans des sphères variées » (Jobert, 2021, p.93).

### 8.3.3. Etudier la contribution des formations communes à la construction de compétences partagées par les acteurs syndicaux et managériaux

Nos recherches sur les compétences collectives de dialogue social pourraient enfin se poursuivre avec **l'analyse des formations communes et leur contribution au développement de compétences partagées par les acteurs syndicaux et managériaux.**

L'étude de cas menée au sein de l'association d'économie sociale et solidaire nous a donné l'occasion de participer à une formation commune. Nous avons pu observer : (1) les contenus tels qu'ils étaient perçus et appropriés par les participants et ce qu'ils en retiraient en termes de connaissances et de pratiques souhaitées (sur de la réglementation sociale, sur les comportements) ; (2) la nature des échanges qui s'y opéraient à la fois pendant les temps formels et informels, notamment sur les pratiques différenciées entre représentants des salariés et partagées avec les représentants de la direction. Cette approche interactionniste de ces séances de formation pourrait être prolongée et étendue à d'autres contextes organisationnels. L'objectif serait d'explorer **les apports de ces formations communes**, non pas uniquement en termes de compétences individuelles acquises, mais de connaissances acquises pendant la formation et **expérimentées en situation de travail** dans les espaces de dialogue social institutionnalisés et de proximité permettant de faire émerger des compétences collectives.

Ces formations communes sont plébiscitées par les pouvoirs publics mais peu étudiées comme le rappellent C. Thuderoz (2018) et le rapport final d'évaluation des ordonnances de 2017 (Prouet et al., 2021). Ces formations communes sont portées par l'INTEFP (Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle). Une étude pourrait ainsi être engagée en partenariat avec cet organisme avec lequel un premier contact a été établi en 2021 qui pourrait être réactivé. Deux objectifs de recherche pourraient être associés à cette recherche. Un premier objectif pourrait être d'évaluer **l'efficacité de ces formations communes dans la construction de compétences partagées** dans la perspective interactionniste proposée ci-dessus. Cette première piste pourrait faire l'objet d'études de cas sur quelques organisations mettant en place des formations communes pour leurs acteurs du dialogue social. Un second objectif pourrait être d'étudier plus spécifiquement **des formations communes dédiées aux questions environnementales**, sachant que les acteurs du dialogue social sont « contraints » d'aborder ces questions de dialogue social environnemental dans le cadre des CSE. Ceci pourrait ainsi rejoindre notre premier axe de recherche sur les pratiques des acteurs du dialogue social à propos des enjeux environnementaux. Nous avons, à ce propos, établi des contacts avec des consultants qui déploient des services et des formations communes dédiées au dialogue social environnemental. Ils pourraient être réactivés. Ces deux projets de recherche pourraient se réaliser dans le cadre d'un **accompagnement doctoral.**

## 9. Une conception contextuelle, processuelle et interactionniste des relations sociales « héritée » et « investie »

Pour clore cette partie sur les acteurs des relations sociales, nous souhaitons présenter notre **conception contextuelle, processuelle et interactionniste des relations sociales**. Comme pour notre vision du changement organisationnel, nous proposons une vision **holistique** qui permet de prendre en compte plusieurs dimensions des relations sociales mais qui valorise davantage **les interactions** et met en lumière la **polyphonie**. Cette vision s'appuie sur certains auteurs du champ des relations professionnelles que nous avons sélectionnés parce qu'ils permettaient de structurer notre cadre ou parce qu'ils éclairaient un aspect particulièrement important à nos yeux. Nous nous sommes appuyés pour cela sur des références majeures (Bevort et Jobert, 2011 ; Lallement, 2018 ; Kaufman, 2014 ; Laroche et Salesina, 2018 ; Bourguignon et Hennebert, 2021). Mais notre choix repose également sur notre expérience d'enseignement des relations sociales qui a débuté au milieu des années 2000. Nous avons adopté des cadres conceptuels permettant à des étudiants découvrant cette activité des relations sociales de structurer leur réflexion et de nourrir leurs pratiques futures. Enfin nous avons complété notre conception au fur et à mesure de nos recherches, notamment sur la négociation collective au niveau international et sur les compétences de dialogue social.

Notre conception des relations sociales s'appuie, en premier lieu, sur les travaux de J.T. Dunlop et de la théorie des choix stratégiques de T. Kochan, H. Katz et R. McKersie qui proposent une **approche systémique et contextuelle structurante** autour des concepts clés des relations sociales (acteurs, contextes, processus stratégiques et règles). Elle est complétée par les travaux d'A. Strauss et de J.-D. Reynaud qui mettent l'accent (en plus des acteurs, des contextes) sur les interactions et les processus dynamiques de négociation et de régulation. Enfin, nous partons des travaux de M.P. Follett pour proposer une conception constructive du conflit et de la polyphonie qui vient s'inscrire dans le cadre d'analyse contextuelle et processuelle du « **dialogue sur le travail** » présenté dans une dernière section.

Notre conception bénéficie ainsi d'héritages issus du champ des relations professionnelles mais investit aussi dans deux notions que nous avons peu travaillées jusqu'à présent, les interactions et le conflit, qui sont consubstantiels au champ des relations professionnelles (Bourguignon et Hennebert, 2021).

Nous terminons notre conception contextuelle, processuelle et interactionniste des relations sociales par la présentation d'un schéma synthétique mettant en évidence une **approche « située » du dialogue sur le travail**.

### 9.1. Une approche systémique et contextuelle des relations sociales : l'héritage de J.T. Dunlop et de la théorie des choix stratégiques

Notre approche des relations sociales s'inscrit dans une **perspective systémique et contextuelle** héritée du modèle de J.T. Dunlop et enrichie par l'approche des choix stratégiques de T. Kochan, H. Katz et R. McKersie. Bien que controversé, le modèle proposé par J.T. Dunlop (1958) pour analyser le système de relations professionnelles nous semble

pertinent pour poser les bases de notre conception contextuelle et processuelle des relations sociales. Nous retenons en effet la structure « grammaticale » de son modèle (Mias, 2012) pour l'enrichir et la compléter avec d'autres approches qui critiquent et prolongent ce modèle.

En retenant l'approche de J.T. Dunlop, nous nous inscrivons dans la tradition institutionnaliste de l'histoire des relations professionnelles (Caire, 1991 ; Lallement, 2018 ; Laroche et Salesina, 2018 ; Bourguignon et Hennebert, 2021) héritée des travaux de J. Commons que nous avons mobilisés dans notre recherche doctorale [3]. Toutefois, notre analyse se situe le plus souvent au niveau de l'organisation, le modèle dunlopien permettant d'étudier le SRP à plusieurs niveaux, y compris celui de l'entreprise.

### 9.1.1 Le modèle fonctionnaliste de J.T. Dunlop

J.T. Dunlop (1958) propose un cadre analytique des « relations professionnelles » permettant de comparer des réalités diverses (nationales, sectorielles ou organisationnelles) et de construire une « discipline » des relations professionnelles indépendante du champ de l'économie. S'inscrivant dans la lignée des travaux structuro-fonctionnalistes de T. Parsons, il propose une **perspective systémique des relations professionnelles**, le sous-système des relations professionnelles s'inscrivant, comme le sous-système économique, dans un système social global (Dunlop, 1958, p.5) (voir Encadré 12).

#### **Encadré 12 : Éléments clés du modèle de J.T. Dunlop**

Le système de relations professionnelles de J.T. Dunlop est structuré autour d'éléments clés interdépendants que sont **des acteurs, des contextes, des règles et une « idéologie » partagée** (*op. cit.*, p.7). Les acteurs du SRP sont : les directions et leurs représentants ; les salariés n'exerçant pas de responsabilités managériales et leur porte-parole (*spokesmen*) et les institutions publiques (*specialized governmental agencies*) créées pour assister les deux premiers acteurs dans leurs interactions (*op. cit.*, p.7).

Le SRP est influencé par **trois éléments contextuels** issus d'autres systèmes.

(1) Les caractéristiques technologiques du travail représentent des contraintes et des problèmes spécifiques qui vont influencer la nature du travail (ses espaces, son organisation, le contenu des tâches, etc. *op. cit.* p.47-58) et la manière dont les acteurs vont s'organiser pour créer des règles (*op. cit.* p.9-10).

2) Les contraintes économiques et de différent selon le niveau d'analyse du SRP (une usine, une entreprise, un secteur ou un Etat). Elles renvoient aux caractéristiques des marchés de produits (position concurrentielle, taille de l'entreprise) et du marché du travail (disponibilité et qualification de la main d'oeuvre). Elles modifient aussi les règles de travail (les conditions de rémunération, la périodicité de leur révision, leur durabilité), l'organisation et l'interaction des acteurs du SRP (*op. cit.*, p.63).

(3) Le contexte du pouvoir en vigueur dans la société qui détermine le statut des trois acteurs, définit leurs relations formelles et les procédures permettant d'élaborer les règles du travail (*op. cit.*, p.95 et suiv.).

Les **acteurs du SRP** définissent ainsi des règles et procédures formant un « réseau de règles » (*web of rules*). Celles-ci peuvent avoir deux fonctionnalités : les règles de contenu (*substantive rules*) ont pour objet d'encadrer le travail et les règles de procédure (*procedure or procedural rules*) visent à organiser

les interactions entre les acteurs (*op. cit.*, p.13). Elles peuvent être formelles ou informelles (*op. cit.*, p.16). Différents processus peuvent donner naissance à ces règles faisant intervenir de manière dominante un des acteurs du SRP (distinctement la direction, les salariés ou les institutions publiques) ou associant plusieurs acteurs. La manière dont se créent les règles est, pour J.T. Dunlop, une caractéristique majeure et distinctive du SRP.

Enfin, le dernier élément du SRP est « **l'idéologie commune** » qui comprend les idées et les croyances partagées par les acteurs du SRP sur leur rôle, leur fonction et leur place respective dans le système (*op. cit.*, p.16). Chaque acteur peut avoir une conception particulière mais elle doit être compatible avec celle des autres acteurs. L'idéologie commune favorise l'unité du système (*op. cit.*, p.16-17) et confère une légitimité aux acteurs (Heery, 2008).

Les différents éléments de ce SRP sont interdépendants et forment une unité ou un « **équilibre interne** » qui procure une certaine stabilité au système (*op. cit.*, p.388). Celui-ci peut toutefois évoluer si des changements substantiels se produisent dans les contextes, l'idéologie ou les acteurs (*op. cit.* p.27).

Le modèle de J.T. Dunlop propose ainsi un cadre englobant permettant de poser « *ce qui fait et ce que fait* » le système de relations professionnelles (Laroche et Salesina, 2018, p.189). Il permet de poser les « catégories d'analyse » (Mias, 2012, p.148) autour des notions de **règles, d'acteurs et de contexte** (Mias, 2012, p.149). Nous montrons ainsi en quoi ce modèle correspond, dans une certaine mesure, à notre approche contextuelle et processuelle et comment certaines limites de ce modèle, soulignées par de nombreux auteurs (Reynaud et al., 1990 ; Caire, 1991 ; Heery, 2008), peuvent être dépassées pour proposer cadre d'analyse holistique des relations sociales.

**L'intérêt de ce modèle pour nos recherches** est, en premier lieu, qu'il accorde une place centrale aux **règles** dans l'analyse du système de relations professionnelles (Millier-Jentsch et Giraud, 1998 ; Mias, 2012). Les règles du système de relations professionnelles sont interdépendantes et forment un ensemble (un réseau) présentant une certaine cohérence (Reynaud, 1990a, p.7). Cette conception des règles, à la fois structurantes de l'action et des relations et appelant une certaine cohérence, fait écho à la manière dont nous avons défini l'organisation dans notre travail doctoral, même si nous avons relativisé cette cohérence par la suite en la concevant comme un processus. L'approche de J.T. Dunlop est toutefois limitée sur la manière dont les règles du travail peuvent être générées au sein du système de relations professionnelles par les acteurs eux-mêmes (Eyraud, 1990b, p.79), sur leurs motivations et leurs moyens (Millier-Jentsch et Giraud, 1998, p.236).

En second lieu, J.T. Dunlop explique la diversité et les spécificités des règles du travail à partir des **contextes** technique, économique et politique. Ces éléments contextuels ne sont pas sans rappeler la grille d'analyse de l'efficacité des règles organisationnelles que nous avons élaborée dans notre travail doctoral. Celle-ci met en évidence également les éléments du marché du travail et du marché des produits. Le modèle dunloprien s'inscrit donc dans une perspective contextualiste manifeste. Sa conception est toutefois déterministe et univoque dans l'influence des contextes technique, économique et politique sur le système de relations professionnelles. Or nous avons souligné dans la partie 1 l'importance de considérer les interprétations des acteurs des contextes (ainsi que le souligne Eyraud 1990b) et les stratégies

des acteurs. Nous prenons donc nos distances par rapport au modèle dunlopien sur ce point, en mobilisant notamment l'approche des choix stratégiques.

Troisièmement, le système de relations professionnelles présenté par J.T. Dunlop repose sur **trois principaux acteurs** (salariés, employeurs et pouvoirs publics) qui prennent des configurations différentes selon le niveau auquel sont étudiées les relations professionnelles. Depuis la publication de l'ouvrage, **d'autres acteurs sont apparus** au sein du système de relations professionnelles (Reynaud, 1990a ; Heery, 2008). Nous avons montré, pour ce qui nous concerne (ainsi que G. Bellemare -2000- ou M. Korczynski -2013), comment les clients pouvaient interférer dans le système de RP ou comment les ONG pouvaient contribuer à faire évoluer la position des organisations syndicales sur la RSE. Nous devons ainsi compléter la proposition de J.T. Dunlop en ajoutant de nouveaux acteurs au système de relations professionnelles et en leur veillant à qualifier leur rôle au sein de ce système (Eyraud, 1990a).

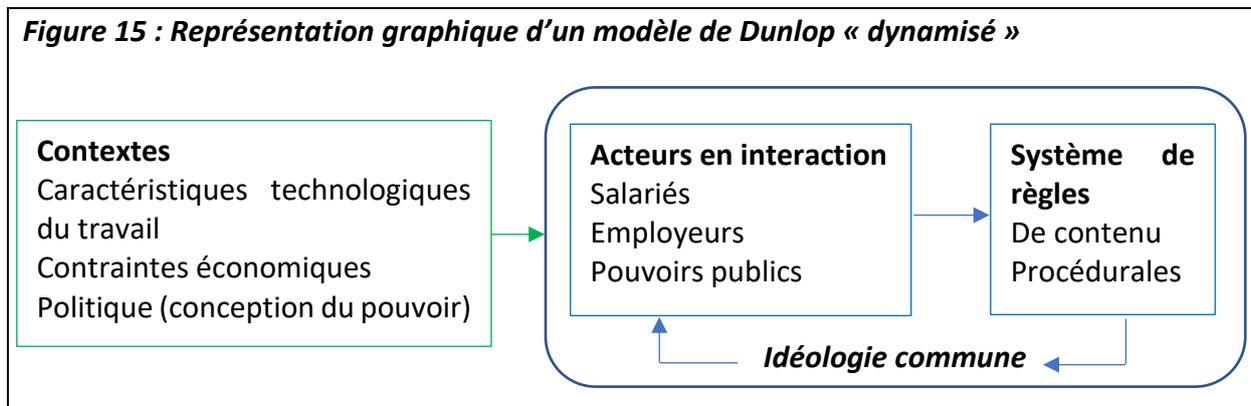
Une des originalités du modèle de J.T. Dunlop est de souligner le rôle de « **l'idéologie commune** » pour faciliter la cohérence du système de relations professionnelles. Cette notion a fait l'objet de plusieurs critiques (Heery, 2008), bien qu'elle n'occupe, selon A. Mias (2012, p.140), qu'une place restreinte dans le modèle. Sans vouloir lui donner un rôle prépondérant, nous considérons que cette notion peut apporter un **éclairage cognitif intéressant** (ainsi que le souligne A. Mias, 2012) pour comprendre comment les acteurs du système de relations professionnelles, au niveau d'une organisation, ont une vision partagée de leur rôle respectif construite par leurs expériences interactives et par les règles procédurales qu'ils créent. C'est, dans une certaine mesure, ce que nous montrons à travers la notion de compétences collectives de dialogue social.

Enfin, **l'approche systémique** de J.T. Dunlop permet d'envisager les interdépendances entre les éléments du système de relations professionnelles et ceux de son environnement. Plusieurs critiques ont été formulées sur la manière dont J.T. Dunlop a mobilisé cette perspective systémique, en considérant insuffisamment la rétroaction du SRP sur les autres sous-systèmes notamment (Saglio, 1990a ; Eymard-Duvernay, 1990 ; Ganne, 1990). Nous pensons toutefois que la notion de « **système ouvert** » (Larouche et Déom, 1984) permet d'analyser à la fois la dynamique interne du système et les relations de celui-ci avec les composantes diverses de son environnement, ainsi que nous l'avons fait pour l'analyse de la pertinence des règles organisationnelles dans notre travail doctoral. Cela suppose cependant de pouvoir **analyser les processus endogènes** de création de règles au sein de ce système et les **interactions entre les acteurs**, ce que ne fait pas précisément J.T. Dunlop (Blain et Gennard, 1970). En suivant J.-D. Reynaud (1990a, p.15) plaidant une approche par « le bas » et processuelle (voir *infra*), nous pensons que cette perspective systémique permet tout de même d'analyser la dynamique de production des règles en partant des pratiques des acteurs et des enjeux que soulèvent les contextes et dont peuvent se saisir (plus ou moins) les acteurs (Saglio, 1990b).

Malgré les critiques nombreuses formulées à l'égard de ce modèle, nous retenons de celui-ci les principaux éléments du système de relations sociales que sont les règles, les acteurs et leurs contextes. Mais nous adaptions la perspective (ainsi que le font plusieurs auteurs – Mias, 2012, p.122) pour mieux révéler le rôle des acteurs et la dynamique de ce système. Ceci nous

permet de formuler un premier schéma d'analyse des relations professionnelles dans lequel figurent ces principaux éléments et la boucle rétroactive donnant une perspective dynamique au modèle (voir Figure 15).

**Figure 15 : Représentation graphique d'un modèle de Dunlop « dynamisé »**



### 9.1.2. La perspective des choix stratégiques

La perspective des choix stratégiques offre un moyen de dépasser certaines limites du modèle de J.T. Dunlop, tout en s'inscrivant dans sa lignée. Dans leur ouvrage, *The transformations of American Industrial relations*, T. Kochan, H. Katz et R. McKersie (1986) proposent une révision du cadre théorique de J.T. Dunlop permettant de dépasser sa conception fonctionnaliste et déterministe en mettant en évidence **les stratégies des acteurs**, en particulier de l'acteur patronal. Pour ces auteurs, les contraintes environnementales n'exercent une influence qu'à travers les choix stratégiques opérés par les acteurs du système de relations professionnelles (Kochan, Katz et McKersie, 1986, p.5 ; Da Costa, 2003). Ces choix stratégiques sont influencés par plusieurs variables : les valeurs et les croyances des acteurs, leurs décisions antérieures et la distribution du pouvoir entre les acteurs (Kochan, Katz et McKersie, 1986, p.12) (voir Encadré 13).

#### **Encadré 13 : L'approche des choix stratégiques de T. Kochan, H. Katz et R. McKersie (1986)**

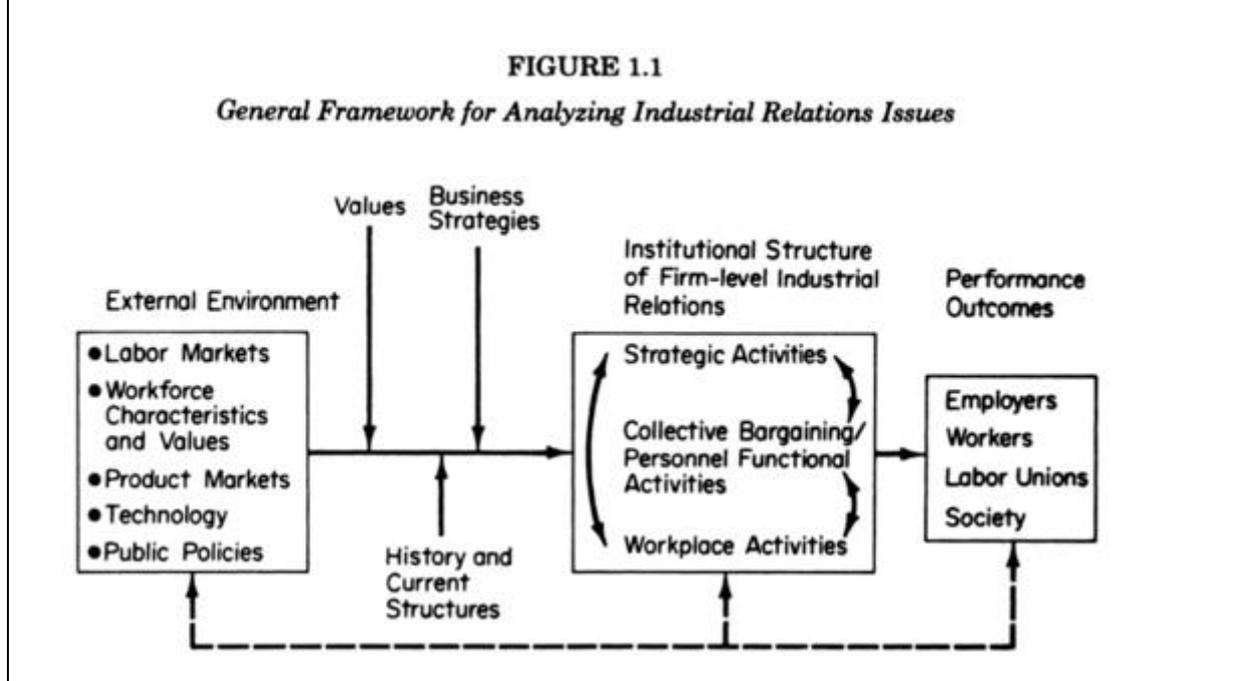
Cette approche des choix stratégiques s'appuie sur les travaux d'A. Chandler (1962) et des théoriciens des organisations et de la décision (Simon, Cyert et March) pour définir la notion de stratégie et de « choix stratégiques », mettant à la fois l'accent sur le **contenu de la stratégie mais aussi son processus politique et l'inscrivant dans une histoire** (Kochan et al. 1984). Cette conception de la stratégie les amène à reconnaître la coalition dominante représentée par les dirigeants et la ligne managériale comme un acteur clé dans le processus stratégique (Laroche et Salesina, 2018, p.200). Les autres acteurs des systèmes de relations professionnelles que sont les représentants des salariés et les pouvoirs publics ne sont cependant pas dépourvus de **capacités stratégiques**. Celles-ci peuvent s'opérer à deux conditions : que les acteurs aient une capacité discrétionnaire (*discretion over their decisions*) autrement dit une certaine autonomie ; que le fruit de ces décisions puisse modifier le rôle des acteurs ou de leur relations, les effets de ces décisions pouvant se produire sur un temps long (Kochan et al., 1984, p.22).

T. Kochan, H. Katz et R. McKersie (1986, p.15-20) proposent d'analyser ces choix stratégiques à **trois niveaux** (« supérieur », « intermédiaire » et du « lieu de travail » - *workplace*), chaque acteur formulant des choix stratégiques à chacun de ces niveaux. Ce cadre conceptuel vise à rendre compte

des décisions différenciées prises à chaque niveau mais aussi des interdépendances des décisions prises entre les niveaux et par les interactions entre les trois acteurs (Kochan et al., 1984, p.24). Le niveau intermédiaire des relations professionnelles est encadré par la définition des stratégies organisationnelles, syndicales ou politiques et par les choix opérationnels, mais la chaîne de causalité décrite par T. Kochan, H. Katz et R. McKersie va plutôt du niveau supérieur au niveau inférieur (Da Costa, 2003). L'environnement des marchés des produits intégré dans les stratégies organisationnelles est souvent mobilisé pour expliquer les transformations (Kochan et al. 1984). Les interdépendances au sein de ce système sont analysées entre l'environnement et l'acteur patronal en particulier et entre les niveaux (institutionnel, intermédiaire des RP et organisationnel), dans une perspective de verticalité et plutôt descendante. Les interactions horizontales entre les employeurs, les représentants des salariés et les pouvoirs publics sont étudiées au niveau intermédiaire dans le cadre des négociations collectives notamment.

Le modèle des choix stratégiques est restitué dans la Figure 16.

**Figure 16 : Cadre général d'analyse de T. Kochan, H. Katz et R. McKersie (1986, p.11)**



Cette approche des choix stratégiques complète donc la perspective systémique dunlopienne en plaçant **les choix stratégiques des acteurs au cœur du modèle** (Kochan et al., 1984, p.20) et en mettant en évidence **différents niveaux stratégiques**. Il permet aussi de dépasser plusieurs limites du modèle Dunlopian (Da Costa, 1990). Le déterminisme contextuel est relativisé par la focalisation sur les choix stratégiques des acteurs. Il inscrit réellement le modèle dans une dynamique permettant de révéler les transformations des relations professionnelles et de dépasser l'effet stabilisateur de l'idéologie commune du modèle de Dunlop (Kochan et al. 1984, p.20). D'un point de vue systémique, il précise davantage les interdépendances entre les niveaux du système de relations professionnelles (Da Costa 1990, p.38).

Cette perspective stratégique est **cohérente avec nos recherches sur les changements organisationnels** mettant en lumière l'évolution des stratégies organisationnelles et leurs effets sur les politiques et pratiques de gestion du travail. Par rapport à nos travaux, les acteurs

des relations professionnelles figurent au premier rang du modèle et sont même les objets principaux d'analyse à travers leurs choix stratégiques. Ce modèle met toutefois particulièrement l'accent sur l'acteur patronal ou les employeurs, même si les auteurs envisagent les choix stratégiques des différents acteurs du système de relations professionnelles (Kochan et al., 1984, p.35).

Ce modèle présente toutefois **certaines limites par rapport à notre démarche**. Comme le souligne I. Da Costa (1990, p.39), les interactions entre les acteurs au niveau du lieu de travail (*workplace*) sont peu considérées. Nous souhaitons justement étudier davantage ce niveau des interactions du dialogue social de proximité. Par ailleurs, le modèle s'inscrivant dans une perspective systémique peine à prendre en compte les différences et divergences de valeurs, de stratégies et de comportements des acteurs intervenants aux différents niveaux (Da Costa, 1990 ; Laroche et Salesina, 2018, p.207). De même, les rapports de pouvoir et de domination entre les acteurs managériaux et salariés sont négligés même si les auteurs s'inscrivent dans une perspective pluraliste (voir *infra*) (Caire, 1991, p.392 ; Da Costa, 2003 ; Bourguignon et Hennebert, 2021, p.231) et reconnaissent dans l'introduction l'influence des rapports de pouvoir sur les choix stratégiques managériaux. Ces deux points nous paraissent fondamentaux dans l'analyse des relations sociales. Enfin, dans ce modèle des choix stratégiques, il est principalement question de processus stratégiques mais la notion de règle très présente dans l'analyse de J.T Dunlop s'efface au profit des notions de stratégies et de politiques portées par les acteurs. Les résultats du système s'expriment en termes de performances plutôt que de règles. Or cette notion de règles, qui est au cœur de la coordination des actions et des interactions, nous paraît devoir être remise au centre de l'analyse. Nous retiendrons donc de cette approche l'apport en termes de stratégies des acteurs et la précision des niveaux d'analyse des interactions.

## **9.2. Une perspective interactionniste et processuelle : les héritages d'A. Strauss et de J.-D. Reynaud**

L'approche systémique présentée ci-dessus peut utilement être complétée par une **approche processuelle et interactionniste** permettant d'éclairer davantage les processus au cours desquels les acteurs des relations sociales interagissent et produisent des règles de gestion du travail. Ces processus prennent la forme notamment de négociations. Nous ne pouvons restituer ici l'ensemble des apports théoriques de la négociation, tant ils sont nombreux dans la littérature en sciences sociales (Thuderoz, 2010 ; 2019a ; Rojot, 2020). Nous proposons toutefois de nous inscrire dans la démarche interactionniste d'A. Strauss et de rappeler les éléments clés de notre conception de la négociation issue de la recherche menée avec J. Barreau et A. Ngaha Bah [33]. Cette approche fait une part belle à la **prise en compte des contextes de la négociation** (Strauss, 1978) **et des processus**. Elle permet donc de faire le lien avec notre perspective contextuelle du changement organisationnel et des relations sociales.

Notre conception processuelle des relations sociales s'appuie également sur les travaux de J.-D. Reynaud qui accorde une place centrale aux règles et aux acteurs dans ces processus et ouvre la voie à une vision polyphonique à travers son analyse des conflits.

### 9.2.1. L'approche interactionniste de la négociation d'A. Strauss

A. Strauss (1978) s'inscrit dans une **perspective interactionniste** dans laquelle les interactions, les processus et les acteurs sont étroitement liés, ces derniers peuvent s'émanciper des structures sociales. Pour les interactionnistes, « *les êtres humains sont des créatures actives qui modèlent (shape) leurs environnements et leurs futurs, et font face à des contraintes pesant sur leurs actions. Ils ont adopté une position intermédiaire entre une vision du monde sans aucune sorte de contraintes – un monde qui dépendrait entièrement de la volonté humaine – et la vision d'un monde structurellement déterministe* » (Strauss, 1992, p.255)<sup>19</sup>. Cette perspective rompt ainsi avec le fonctionnalisme (Strauss, 1978, p.16). A. Strauss montre que **la négociation s'inscrit dans un contexte structurel** qui modèle la manière dont interagissent les acteurs et sont capables d'établir un « ordre négocié ». En ce sens, il nous semble que l'approche de la négociation d'A. Strauss (voir Encadré 14) peut venir utilement compléter l'approche systémique.

#### **Encadré 14 : L'approche de la négociation d'A. Strauss (1978)**

A. Strauss (1978, p.6) s'attache à définir les **conditions structurelles spécifiques des négociations**, leurs **caractéristiques** et leurs **conséquences** pour les personnes et pour les organisations. La négociation est un des moyens pour que « *les choses se fassent* » (Strauss, 1978, p.11) lorsque des acteurs ont besoin d'agir ensemble. Elle est, selon lui, un processus social majeur (Strauss, 1978, p.234-235). A. Strauss s'intéresse aux négociations quotidiennes qui peuvent s'opérer entre les acteurs dans les organisations mais aussi dans les différentes sphères de la société.

Il propose ainsi un cadre d'analyse des négociations (*a paradigm*) qui vise à décrire celles-ci à travers les **interactions, les types d'acteurs impliqués, leurs stratégies et tactiques, les conséquences de ces négociations et les processus secondaires** de négociation (Strauss, 1978, p.99).

Le **contexte structurel** occupe une place importante car il est le cadre au sein duquel ont lieu les négociations (Strauss, 1978, p.98). Ce contexte structurel peut correspondre à une organisation, à un secteur ou à une nation. Il se distingue du contexte de la négociation proprement dite qui se caractérise par les éléments suivants : « *Le nombre de négociateurs, leur expérience respective de la négociation et qui ils représentent. Le rythme des négociations : en une fois, de façon répétée, en séquences, en série, en groupes ou associées à d'autres. L'équilibre relatif de pouvoir manifesté par les parties respectives dans la négociation. La nature des enjeux respectifs dans la négociation. La visibilité des transactions pour les autres, c'est-à-dire leur caractère public ou privé. Le nombre et la complexité des questions négociées. L'évidence de la légitimité du découpage des questions. Les options permettant d'éviter ou de rejeter la négociation, c'est-à-dire les modes d'action alternatifs ou disponibles* » (Strauss, 1978, p.99-100)<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> "The interactionists (...) have assumed that human being are active creatures, shaping their environments and their futures but also facing the constraints bearing on their actions. Interactionists take an intermediate position between a world of no constraints whatever – one depending entirely on human being's wills – and a structurally deterministic world." (Strauss, 1978, p.14).

<sup>20</sup> "The number of negotiators, their relative experience in negotiating, and whom they represent. Whether the negotiations are one-shot, repeated, sequential, serial, multiple, or linked. The relative balance of power exhibited by the respective parties in the negotiation itself. The nature of their respective stakes in the negotiation. The visibility of the transactions to others; that is, their overt or covert characters. The number and complexity of the issues negotiated. The clarity of legitimacy boundaries of the issues negotiated. The options to

Les **caractéristiques** de la négociation proprement dite (les acteurs, leurs enjeux, leurs tactiques et les résultats) sont étroitement liés au contexte de la négociation. Parmi les différentes composantes de ce contexte, la récurrence des interactions et des négociations joue un rôle important. A. Strauss a observé que les négociations peuvent être liées à d'autres négociations et qu'une expérience de négociation peut se développer entre les acteurs créant ainsi une routine (Strauss, 1978, p.140).

Ces caractéristiques contextuelles de la négociation sont en effet le fruit d'observations de plusieurs négociations, elles ne résultent pas d'une construction logique (Strauss, 1978, p.100), A. Strauss s'inscrivant dans une perspective constructiviste de la recherche. Le contexte structurel et le contexte de la négociation s'influencent mutuellement, les changements dans le contexte structurel peuvent affecter le contexte de la négociation, et inversement (*op. cit.*, p.101). La négociation produit un « ordre négocié » qui est formé d'un **ensemble de règles mais aussi d'autres résultats** que sont les accords, les ententes, les pactes ou autres formes d'arrangement. Dans la perspective interactionniste, les résultats de la négociation peuvent contribuer à modifier le contexte pour les négociations futures, et le contexte structurel dans une certaine mesure, si les négociations s'inscrivent dans la durée et de manière cumulative (Strauss, 1978, p.101). Les **négociations sont des processus dynamiques** qui se renouvellent sans cesse en fonction de l'évolution des situations (Strauss, 1978, p.6), celles-ci amenant des renégociations ou des réévaluations de la situation.

Nous retenons de ce cadre proposé par A. Strauss **l'inscription contextuelle des processus de négociation et leur dimension interactionniste et dynamique**. Celle-ci nous a permis de construire notre conception de la négociation [35] qui pourrait être utilisée dans nos recherches futures spécifiquement dédiées à une négociation collective. Elle complète l'approche interactionniste d'A. Strauss par des apports d'auteurs majeurs et souligne le caractère social, contextualisé et dynamique de ce processus (voir Encadré 15).

**Encadré 15 : Les éléments clés d'une négociation comme processus social, contextualisé et dynamique**

La négociation est tout d'abord un **processus social**, au sens large, qui associe des acteurs, des actions, des règles et des institutions (Thuderoz, 2010). Analyser la négociation suppose donc d'identifier clairement les acteurs impliqués à des degrés divers ; c'est-à-dire ceux qui sont à la table des négociations ("*front stage*") proprement dite, mais aussi ceux qui peuvent indirectement influencer les négociateurs ("*back stage*") (Jang et al., 2018). Ces acteurs peuvent opérer à différents niveaux (sectoriel, national, international) (Zartman, 2015, p.112, Jang et al., 2018). La question de l'identification des acteurs de la négociation renvoie à celle de leur légitimité qui peut provenir de l'objet même de la négociation, des expériences d'interactions ou d'un cadre institutionnel. Le comportement et les stratégies des acteurs sont des éléments déterminants du processus de négociation ainsi que l'ont souligné R. McKersie et R. Walton (1992) dans leurs travaux, plus précisément sur le « sous-processus de structuration des attitudes ». Ce sous-processus met en évidence les méthodes et comportements des acteurs de la négociation pour influencer le comportement des autres interlocuteurs de la négociation (McKersie et al., 2008). La négociation fait l'objet d'actions coordonnées (Thuderoz, 2010). Lors de la négociation, les acteurs entretiennent des relations d'interdépendances (Lichtenberger, 2013) et leurs interactions sociales sont importantes (Allain, 2004). Celles-ci sont influencées par certaines variables : la formation des négociateurs, la

---

avoiding or discontinuing negotiation; that is, the alternative modes of action perceived as available." (Strauss, 1978, p.99-100)

durée de la négociation, le niveau d'incertitude notamment (Donohue et al., 1996). L'ordre social normé (les valeurs) influence également les négociateurs et leurs interactions (Jönsson, 2015).

La négociation est un **processus s'inscrivant dans un contexte** (Strauss, 1978). Dans la continuité d'A. Strauss, le contexte structurel renvoie à l'histoire (Thuderoz, 2010, p.74), aux institutions (Allain, 2004; Hennebert et al., 2016; Zartman, 2015) ou à la culture (Thuderoz 2010, p.39). Le contexte de la négociation se rapporte aux conditions de déroulement de la négociation : les acteurs de la négociation, leur expérience, qui ils représentent, la récurrence et le rythme des négociations, et les liens entre les négociations, la nature des enjeux de la négociation, les relations de pouvoir... (Strauss, 1978; Thuderoz, 2010 ; McKersie, 2007). Ce contexte structurel influence la manière dont se déroule la négociation et inversement, mais dans une moindre mesure, le déroulement des négociations peut influencer certains éléments du contexte structurel (Strauss, 1978 ; Allain, 2004, p.31). La négociation s'inscrit aussi dans un ensemble d'autres négociations (Strauss, 1978) qui se déroulent en parallèle (Jang et al., 2018) ou qui se sont produites précédemment (McKersie et al., 2008).

La négociation est enfin un **processus dynamique** tout d'abord parce qu'il s'inscrit dans la durée et souvent dans une histoire des interactions précédentes qui permettent aux acteurs de se mobiliser (Thuderoz, 2010) et parce qu'il peut se décomposer en plusieurs étapes. Plusieurs recherches ont mis l'accent sur ces étapes de la négociation. T. McKersie et J. Cutcher-Gershenfeld (2009) en proposent sept ("*opening and shared vision*"; "*joint data collection*", "*analyse underlying interests*", "*generate options*", "*negotiates agreement*", "*main table calibration*" and "*anticipate implementation*"). Mais le plus souvent, les chercheurs en identifient trois (Zartman, 2015 ; Thuderoz, 2010; Jang et al., 2018). En amont est distinguée une phase de diagnostic de la négociation qui vise à établir la faisabilité de la négociation et à la préparer (rassembler les informations, établir de premières rencontres, identifier les intérêts à négocier, ...). La seconde étape est celle de la négociation proprement dite visant à construire la solution et à prendre la décision. La troisième étape aval de la négociation correspond à l'application de la décision qui permet de décliner ou traduire dans la réalité les éléments de la décision et de contrôler l'exécution de l'accord. Ces étapes amont et aval de la négociation font moins l'objet de recherches (Jang et al., 2018), pourtant elles sont déterminantes dans la réussite de la négociation.

### 9.2.2. L'approche des relations professionnelles de J.-D. Reynaud : la centralité des acteurs, des règles, de la négociation et du conflit

Les premiers travaux de J.-D. Reynaud se sont focalisés dans les années 60 et 70 sur les objets centraux des relations professionnelles, à savoir les syndicats (Reynaud, 1963), la négociation (Adam, Reynaud et Verdier, 1972) et les conflits du travail (Adam et Reynaud 1978). Ces travaux nombreux et majeurs ont contribué significativement à la construction de la sociologie des relations professionnelles en France (Conté, 2021). Son approche des relations professionnelles a été d'abord empirique et inductive (Reynaud, 2007, p.3). Elle a permis à J.-D. Reynaud de construire progressivement la théorie de la régulation sociale. Elle est allée au-delà puisque, dans l'ouvrage « Les Règles du Jeu de l'action collective », il s'agit de proposer une conception de l'action collective au sens large.

La théorie de la régulation sociale a déjà fait l'objet d'une présentation dans la première partie de ce document. Nous souhaitons ici focaliser notre attention sur son approche des relations professionnelles en retenant uniquement ce qui nous paraît pertinent pour nos perspectives de recherche. Nous montrons ainsi comment les travaux de J.-D. Reynaud peuvent s'inscrire dans un modèle systémique des relations professionnelles (à la fois en continuité et en rupture

avec le modèle de J.T. Dunlop) et ce qu'il nous apporte dans la perspective interactionniste de la négociation (par rapport à celle d'A. Strauss) et dans la prise en compte du conflit.

### Une perspective systémique émergente

J.-D. Reynaud retient la **perspective systémique** des relations professionnelles proposée par J.T. Dunlop tout en cherchant à la dépasser sur plusieurs aspects. Dans plusieurs publications (Reynaud, 1980a ; Reynaud et al., 1990 ; Reynaud, 1991), il fait référence à la notion de système de relations professionnelles inspirée de J.T. Dunlop et à son actualité. Il définit le système de relations professionnelles en reprenant les éléments majeurs du modèle Dunlopien, à savoir les acteurs, les processus et les règles de contenu et de procédure (Reynaud et al., 1971, p.73). Pour J.-D. Reynaud (1991), l'intérêt de l'approche systémique est de mettre en évidence les interdépendances entre les éléments du système, **mais de manière dynamique**, c'est-à-dire en appréciant les changements qui s'opèrent entre les éléments de ce système sans préjuger d'une cohérence *a priori*. J.-D. Reynaud (1980a ; 1991) dénonce l'analyse statique comparative de J.T. Dunlop. Il opère un renversement par rapport à l'approche dunlopienne en considérant que **les acteurs contribuent à produire le système et à le faire évoluer par la création des règles**. « *Toutes réelles que sont les interdépendances qui le définissent, le système de relations professionnelles n'immobilise pas ses acteurs. Il faut même inverser la démarche. Ce sont les acteurs qui produisent le système (...), non le système qui détermine les acteurs* » (Reynaud, 2007, p.6).

Les **règles** sont un élément clé du système de relations professionnelles pour J.T. Dunlop et pour J.-D. Reynaud (Mias, 2012), mais pour ce dernier la construction et l'évolution de ces règles doivent être placées au centre de l'analyse ainsi que les acteurs qui les créent. Les règles doivent en effet être comprises et analysées à l'aune du **processus politique et stratégique** (Reynaud et al. 1971, p.74 ; Reynaud, 1991, p.19) qui les crée et qui génère par la même occasion les valeurs du système, celles-ci ne sont pas imposées au système (Reynaud 2007, p.8). Les **acteurs du SRP** jouent un rôle primordial dans ce processus : « *tout l'intérêt de la théorie qui fait de la régulation un produit, c'est justement d'admettre que les règles sont le résultat des décisions des acteurs (dans des relations que le système définit)* » (Reynaud, 1990b, p.282). J.-D. Reynaud a analysé leurs stratégies et leurs comportements à plusieurs reprises et dans plusieurs contextes : suite aux événements de 1968 (Reynaud et al., 1971) ; pour envisager l'avenir des relations professionnelles en Europe (Reynaud 2007, p.43 et suiv.) ; à propos des négociations sur les nouvelles technologiques (Reynaud, 1988b)... Ces acteurs des relations professionnelles créent **des règles pour encadrer leurs interactions et grâce à leurs interactions**. En ce sens, l'approche de J.-D. Reynaud peut être qualifiée d'interactionniste (Lallement, 2018, p.42).

La conception des relations professionnelles de J.-D. Reynaud renvoie donc davantage à une **vision émergente** (*bottom-up*) de la dynamique des relations professionnelles centrée sur les acteurs porteurs d'intérêts différents et la production de règles et de valeurs. Dans cette conception émergente, **le système social se construit à partir des différentes pratiques régulatrices des acteurs sociaux à différents niveaux du système et qui s'agrègent autour de règles du jeu finissant par former un système** (de règles institutionnelles) contraignant les acteurs (Reynaud, 1990c, p.327). Dans un système de relations professionnelles, l'articulation

des niveaux et des règles qui en émanent ne présument pas de leur « solidité » ou de leur « cohérence » (Reynaud, 1990b, p.283). Les règles du jeu peuvent bien sûr évoluer (Reynaud, 1980a, p.140).

### Négociations et conflits, les processus clés des relations professionnelles

Les processus régulatoires envisagés par J.-D. Reynaud au sein du système de relations professionnelles relèvent principalement de la négociation qu'il a longuement étudiée sur la période des années 1970 et 1980 à la fois au niveau interprofessionnel (Reynaud, 1978), de la branche, mais aussi des entreprises (Reynaud, 1988b ; 1988c). Il envisage d'autres formes d'interactions (les quasi-négociations, les échanges avec des acteurs tiers ou des arbitres) qui peuvent contribuer à la régulation conjointe mais elles occupent une place moins importante dans ses analyses (Reynaud, 1991). L'Encadré 16 présente l'approche de la négociation de J.-D. Reynaud.

#### **Encadré 16 : L'approche reynaldienne de la négociation**

J.-D. Reynaud (1980b, p.52) définit la négociation comme un processus par lequel « *deux parties (ou davantage), employant les moyens et les procédures qui leur sont fixés (de manière plus ou moins contraignante) par les règles du jeu, font pression l'une sur l'autre pour arriver à prendre une décision commune (ou du moins acceptée) fixant la règle de leurs rapports* ». **Ce que produit donc une négociation ce sont des règles** (Reynaud, 2005) qui viennent préciser la manière dont vont être régies les relations entre les acteurs de la relation.

Les règles issues de la négociation sont spécifiques dans le sens où **elles vont s'inscrire dans un système de règles** avec lesquelles elles vont cohabiter ou s'articuler (Reynaud, 1997 ; Reynaud, 2005, p.143). Mais surtout, les règles émanant d'un processus de négociation produisent une certaine **légitimité** au compromis auquel les acteurs sont parvenus, et aux acteurs qui ont été impliqués dans la négociation. « *La négociation ne se borne donc pas à légitimer les règles qu'elle produit (et, de ce fait, indirectement, à légitimer les règles du jeu qui est ainsi joué). Elle maintient en vie, elle renforce les communautés et leurs capacités d'action collective. Elle permet ainsi la création et le maintien d'acteurs collectifs, ce qui est la condition première de l'existence et du maintien de règles communes* » (Reynaud 1980, p.56). Cette légitimité est procédurale (Reynaud et Richebé, 2007). Les règles produites par la négociation sont le plus souvent **provisoires** et appelées à être renégociées.

Ce processus de négociation présente plusieurs caractéristiques que J.-D. Reynaud précise dans diverses publications et qui distinguent, à certains égards, son approche de celle d'A. Strauss.

Premièrement, la négociation s'inscrit dans un contexte, comme pour A. Strauss, mais J.-D. Reynaud met l'accent sur le **contexte régulé** (le système de règles) dans lequel se déroule la négociation qui est, en partie le produit de négociations (antérieures). La négociation « *s'inscrit dans un cadre, plus ou moins fixé par une législation et par une pratique, où les interlocuteurs s'identifient et se reconnaissent mutuellement* » (Reynaud, 2005, p.142). J.-D. Reynaud reconnaît la pertinence de distinguer le « contexte structurel » du « contexte de la négociation » mais considère **que les influences entre les deux contextes ne sont pas forcément « symétriques »** (allant dans le même sens), l'ordre créé dans le contexte de négociation peut conduire à faire évoluer dans un autre sens le contexte structurel ou institutionnel (Reynaud, 2005, p.149).

Deuxièmement, la négociation s'inscrit forcément dans un « **rapport de forces** » (Reynaud, 1997, p.123) qui conduit les parties de la négociation à une confrontation de leurs points de vue sur une situation puis à un consentement (Reynaud, 2007, p.15). « *C'est bien de l'affrontement que sort la*

règle. Même si la négociation a été totalement pacifique (...), même si la menace d'une pression directe est restée très lointaine ou très indirecte, il s'est bien agi d'une confrontation de propositions, d'une opposition de prétentions économiques et de logiques sociales, d'une exploration des forces et des faiblesses de l'autre. Et c'est bien de cet affrontement que l'accord tire sa force » (Reynaud, 1997 p.125). A cette conception de la négociation s'appuyant sur le rapport de forces est associée une vision du conflit (voir *infra*).

Troisièmement, J.-D. Reynaud (2003b, p.182-183) met en évidence **des phases dans la négociation** qui ont une visée plus **analytique** que chronologique car ces phases sont étroitement liées et peuvent se chevaucher. « 1) La première consiste à définir, pour chaque partie, le problème à traiter et les acteurs intéressés. (...) Cette orientation d'action, en donnant un sens commun à des réactions dispersées (ou ce qui revient au même, en distinguant divers problèmes) permettra d'identifier ceux qui ont un intérêt direct dans le problème et qu'il faut faire entrer en jeu. » « 2) La deuxième phase fixe les enjeux de la négociation. Les préoccupations et les intérêts qui ont été mobilisés dans la première phase peuvent être très hétérogènes. (...) Fixer les enjeux de la négociation, c'est donc circonscrire les problèmes à traiter (...). C'est aussi les définir en commun, c'est-à-dire trouver un accord cognitif, ce qui est loin d'aller de soi ». Cette phase facilite la compréhension des enjeux réciproques et l'obtention d'un accord (Reynaud, 1997, p.326). « La troisième phase, celle du marchandage, occupe souvent toute l'attention et c'est souvent à elle qu'on réduit la négociation (...). Elle n'est pourtant possible que si, dans la phase précédente, on a pu créer un terrain commun sur lequel marchander a un sens » (Reynaud, 2003b, p.183).

Au-delà de ces trois phases, J.-D. Reynaud mentionne une phase ultérieure qui consiste à **rendre applicable (ou effective) la règle négociée**. Cette phase nécessite un engagement des acteurs pour faire respecter la règle ou pour l'appliquer : « les règles établies ne se maintiennent pas d'elles-mêmes. Leur légitimité n'est pas acquise une fois pour toutes par la signature de l'accord. Elle doit être rappelée par l'exhortation ou par la sanction, c'est-à-dire par l'intervention des autorités en place, mais aussi par l'engagement des différents intéressés » (Reynaud, 2003b, p.186).

Nous retenons de cette conception de la négociation, en complément de l'approche d'A. Strauss, que la négociation est un **processus de régulation**, qui donne une **légitimité** aux règles produites et aux acteurs impliqués dans ce processus. Ce processus nécessite un **engagement** des acteurs, certes dans l'élaboration des règles, mais aussi en aval, dans l'application de celles-ci. Il nous paraît important également de considérer **l'inscription des règles dans un système**, ceci venant compléter l'approche contextuelle d'A. Strauss. Enfin, J.-D. Reynaud positionne le conflit comme un élément clé des relations sociales consubstantiel au processus de négociation (Encadré 17) qui correspond à notre approche polyphonique présentée ci-dessous.

#### **Encadré 17 : L'approche reynaldienne du conflit**

Le conflit est considéré par J.-D. Reynaud comme un élément clé des relations sociales et **consubstantiel** à la négociation. « C'est bien une situation particulière, et particulièrement importante de la vie sociale que celle des conflits et de la négociation liée à des procédures fixes, confiée à des représentants, aboutissant à des règles d'intérêts spécifiques » (Reynaud, 1997, p.120). Le conflit est à la fois **en amont** de la négociation, supposé car les situations sociales des acteurs de la négociation collective sont fondamentalement en conflit d'intérêts, de positions, d'objectifs. Mais il peut aussi être parallèle ou **en aval** de la négociation, considéré comme un moyen d'action collective pour faire valoir un rapport de forces. C'est ainsi que J.-D. Reynaud et G. Adam ont proposé que « le conflit n'était que la poursuite de la négociation par d'autres moyens » (Reynaud, 2005, p.142).

Il envisage plusieurs formes de conflits : « *entre le conflit ouvert et l'évitement complet, s'étend un large espace où cohabitent toutes les variantes de la coopération conflictuelle et de l'esquive partielle* » (Reynaud, 2007, p.251). Selon J.-D. Reynaud, ce qui est important pour les acteurs, c'est **d'enclencher le processus régulateur permettant de résoudre le conflit**, au moins provisoirement. Le conflit ouvert aurait ainsi cette vertu de provoquer la négociation. « *Le conflit ouvert, quelle que soit la forme institutionnelle qu'il prend, est souvent un progrès dans la rencontre des régulations. Il l'est du moins dans la mesure où il oblige à une négociation et où cette négociation traite, fut-ce partiellement, les problèmes posés* » (Reynaud, 1997, p.XIX). Le conflit ouvert est suspendu par la négociation (Paradeise et Lichtenberger, 2021 p.59), toutefois **le conflit des intérêts n'est pas supprimé** : « *il n'y a pas d'entreprise qui supprime le conflit entre direction et salariés* » (Reynaud, 1979, p.372). Le conflit est incorporé dans les règles qui émanent de la négociation et peut être réactivé par les acteurs en fonction des évolutions de la situation.

Pour J.-D. Reynaud, le conflit est aussi le moyen de **révéler les acteurs** (de Terssac, 2003, p.23) et peut conduire à l'engagement dans un processus de régulation. Il peut donc être considéré comme **constructif**. N. Richebé (dans Richebé et al. 2020, p.109) rappelait ainsi une phrase de J.-D. Reynaud, saisie au détour d'une conversation : « *on peut faire quelque chose ensemble avec des objectifs différents* ».

### **9.3. Du conflit à la polyphonie constructive : l'investissement dans le « dialogue sur le travail »**

Comme nous l'avons souligné dans la première partie de ce document, l'hypothèse de la diversité des intérêts et des objectifs des acteurs de l'organisation était présente dans notre manière de concevoir les actions et la coordination au sein des organisations mais n'était pas clairement affirmée. De même, la dimension du conflit dans les organisations et dans les comportements des acteurs des relations sociales n'avait pas, jusqu'à une période récente, fait l'objet d'une réflexion particulière ni d'un positionnement. Lorsque nous avons travaillé à la rédaction d'un chapitre sur les relations sociales avec J. Fronty [41], nous avons pris conscience de cette dimension conflictuelle des relations sociales et avons souhaité l'inscrire dans notre approche des relations sociales. Ceci nous a amené à nous positionner par rapport à la littérature sur les relations sociales dans une perspective pluraliste (Kaufman, 2014 ; Laroche et Salesina, 2018 ; Bourguignon et Hennebert, 2021) et à proposer une vision constructive du conflit dans les relations sociales partant des travaux de M.P. Follett (1926) notamment. Nous pouvons ainsi avancer une vision polyphonique et dialogique des relations sociales mettant en avant le dialogue sur le travail.

#### **9.3.1. Une approche du conflit qui s'inscrit dans le paradigme pluraliste des relations professionnelles**

Le champ des relations professionnelles est souvent structuré autour de trois approches, chacune reposant sur des postulats différents concernant le conflit et sa résolution (Kaufman, 2014 ; Laroche et Salesina, 2018 ; Kahmann, 2019). Dans **l'approche « unitariste »**, les relations entre employeur et salariés dans l'entreprise reposent sur une communauté d'intérêts (Kaufman, 2008 ; Bourguignon et Hennebert, 2021) conduisant à nier l'existence même de représentants des salariés et à envisager le conflit comme la conséquence d'une

mauvaise gestion de la relation d'emploi (Laroche et Salesina, 2018, p.55). Dans les approches « pluraliste » et « critique », le conflit est inhérent aux relations entre les employeurs et les salariés (Adam et Reynaud, 1978; Kaufman, 2008). Leurs relations sont marquées par un déséquilibre des pouvoirs, chaque acteur portant des intérêts et des valeurs différents (Tixier, 2007). Dans les **approches « critiques »**, le conflit d'intérêts renvoie aux rapports de domination entre les classes sociales, la convergence des intérêts n'est pas souhaitable et l'action conflictuelle est le registre d'action pertinent des salariés et de leurs représentants pour assurer leur émancipation (Hameed, 1982 ; Laroche et Salesina, 2018, p.56). Dans **l'approche « pluraliste »**, le conflit d'intérêts peut être résolu, au moins temporairement par la négociation collective. La « *réconciliation des intérêts est vue comme souhaitable pour l'ensemble des parties prenantes internes et externes (...) et la régulation conjointe de la relation d'emploi (...) est l'instrument principal qui permet l'émergence de compromis* » (Laroche et Salesina, 2018, p.56).

Considérant à grands traits ces trois paradigmes, notre approche s'inscrit bien dans le **paradigme « pluraliste »**. De nombreuses recherches ont contribué à ce paradigme (Laroche et Salesina, 2018, p.184 et suiv. ; Heery, 2016). Certains des auteurs clés que nous avons mobilisés jusqu'ici pour construire notre conception des relations sociales (J.T. Dunlop, T. Kochan, H. Katz et R. McKersie) y sont rattachés explicitement selon P. Laroche et M. Salesina (2018). Les sociologues A. Strauss et J.-D. Reynaud associés à d'autres courants font également l'hypothèse d'un conflit d'intérêts entre salariés et employeurs et que celui-ci peut être dépassé par la recherche d'un compromis *via* la négociation.

Dans la continuité de ces approches pluralistes, la **notion de « partenariat conflictuel »** (*conflict partnership*) développée par W. Müller-Jentsch (2016) pourrait également correspondre à notre approche des relations sociales. Cette notion qualifiée de « méta-concept » par M. Kahmann (2019, p.22-25) se décline pour W. Müller-Jentsch (2016) en plusieurs idées clés :

- des rapports « réglés » entre des acteurs dotés de ressources pour agir et capables de formuler des stratégies et des actions, notamment conflictuelles ;
- des acteurs partageant des intérêts à la fois communs mais aussi opposés par rapport aux principaux enjeux de relations professionnelles liés aux conditions d'emploi et de travail ;
- des acteurs légitimes cherchant davantage des compromis dans une perspective de jeux à somme positive plutôt qu'à somme nulle (renvoyant à la distinction entre négociation intégrative versus distributive de Walton et McKersie 1965) ;
- un « système d'interaction institutionnalisé et accepté » construit à partir de « processus d'apprentissage mutuels » encadrant les interactions entre acteurs aux niveaux micro-social, méso-social et macrosocial.

Cette conception proposée d'abord pour qualifier le système allemand de relations professionnelles (Müller-Jentsch, 2018 ; Kahmann, 2019) a été mobilisée par plusieurs chercheurs dans d'autres contextes (Helfen et Sydow, 2013 ; Fichter et McCallum 2015). Elle **fait écho à certaines idées développées dans nos recherches**. Nous avons en effet montré, à plusieurs reprises les capacités d'action et les capacités stratégiques des acteurs syndicaux

([30] ; [42]). La perspective d'apprentissage mutuel avancée par cette notion de partenariat conflictuel concorde avec nos travaux sur les compétences de dialogue social [38] et sur les processus de création de savoir en action développées par les fédérations syndicales internationales [33]. Ce concept offre donc des fondements pertinents pour nos recherches futures.

En complément de ces approches, nous avons proposé une conception du dialogue social qui s'appuie sur des auteurs n'appartenant pas au champ des relations professionnelles et qui proposent une approche constructive du conflit fondée sur une vision polyphonique.

### 9.3.2. Le conflit et la polyphonie constructive dans le dialogue

Avec J. Fronty, nous avons trouvé, dans les travaux de M.P. Follett (1926), une source inspirante pour construire une conception du dialogue social qui accorde **une place constructive au conflit**. Nous avons complété cette approche du conflit par l'apport de deux autres auteurs, D. Bohm (2013) et R. Sennett (2012), qui ne sont pas issus du champ des relations professionnelles. Nous résumons les approches de ces trois auteurs dans l'Encadré 18 avant de proposer une vision constructive du conflit issue de ces travaux.

#### **Encadré 18 : Trois conceptions constructives et créatives du conflit**

**M.P. Follett**, au début du 20<sup>ème</sup> siècle propose en effet une conception du conflit et des modalités du dépassement du conflit qui renvoie à une vision « intégrative » et constructive du dialogue social. Précurseur pour son temps, elle met également en lumière la nécessité de développer, dans les entreprises, des démarches consultatives dont les managers seraient les principaux acteurs [41]. Pour M.P. Follett, le conflit est « la manifestation d'une différence », différence d'opinions, d'intérêts (Metcalf et Urwick, 2013, p.30) qui caractérise de nombreuses situations humaines (Follett, 1924), pas uniquement la relation d'emploi. Ces différences d'opinions et d'intérêts sont légitimes (Follett, 1924, p.6) et doivent être mises en lumière (Mousli, 2002, p.89). Mais surtout elles peuvent être exploitées de manière constructive.

M.P. Follett (dans Mousli, 2002, p.86) propose **trois principaux moyens pour gérer les conflits** : « la domination, le compromis et l'intégration ». La domination est « la victoire d'une partie sur l'autre » (*op.cit.*, p.86), l'une des parties concède que ces intérêts soient écartés ou mis en sommeil au profit de ceux de la partie dominante. Dans le compromis, « *chaque partie fait quelques concessions afin d'avoir la paix ou, pour être plus précis, afin que l'activité interrompue par le conflit puisse reprendre* » (*op.cit.*, p.86). Ces deux premières solutions ne sont pas satisfaisantes selon M.P. Follett, car elles impliquent pour l'une des parties (dans le cas de la domination) ou pour les deux (dans le cas du compromis) à renoncer à tout ou partie de ses opinions ou intérêts et pour cette raison ne sont que provisoires (*op.cit.*, p.89). La troisième solution, l'intégration, est préférable et plus ambitieuse car chacune des deux parties « *a trouvé sa place [et] aucune des deux parties n'a dû sacrifier quoi que ce soit* » (*op.cit.*, p.87). L'intégration « *crée quelque chose de nouveau* », elle fait « *émerger de nouvelles valeurs* » (*op.cit.*, p.90). Elle « *permet un réel équilibre* » (*op.cit.*, p.89) mais qui n'est que provisoire.

**L'intégration** est un processus complexe exigeant et nécessitant **plusieurs phases**. La première consiste à exposer clairement les différences d'intérêts entre les parties (Follett, 1926, p.40) pour soi mais surtout pour autrui afin que chacun puisse procéder à une « évaluation » des intérêts en présence puis à une « réévaluation » de ses propres intérêts (Follett, dans Mousli, 2002, p.92). Ensuite, les parties peuvent analyser les exigences de chacun et commencer à construire des solutions qui

pourront les satisfaire (*op.cit.*, p.94). Cela conduit les parties à adopter un « comportement circulaire » (*op.cit.*, p.98) qui consiste à s'adapter (Follett, 1924, p.4) aux comportements d'autrui et à son environnement (*op.cit.*, p.62-63). Cette adaptation se produit par les interactions entre les acteurs dans des situations spécifiques. Ces interactions conduisent à modifier l'environnement dans lequel se situent les acteurs (*op.cit.*, p.73). M.P. Follett mentionne certaines conditions à la mise en œuvre de cette intégration : des comportements capables de discernement et un esprit inventif, une attitude et un langage propice à la conciliation (Follett, dans Mousli 2002, p.98-99) et la nécessité de passer par l'expérimentation (*op.cit.*, p.88).

L'approche intégrative de M.P. Follett reconnaît ainsi la **diversité des opinions et des intérêts des acteurs dans les situations sociales et organisationnelles et son caractère constructif**. Sa perspective est fondamentalement **expérientielle et dynamique** (Mourey, 2018). La résolution de conflit, même par l'intégration, n'est que provisoire. Un nouveau conflit peut émerger du fait des différences inhérentes aux activités humaines. Sa vision du dialogue est enfin contextuelle en mettant en lumière le « comportement circulaire » nécessaire pour parvenir à construire de nouvelles valeurs ou une nouvelle situation.

L'approche intégrative de M.P. Follett trouvent des prolongements dans plusieurs travaux postérieurs (Walton et McKersie, 1965). Nous complétons son approche par les apports de D. Bohm et de R. Sennett.

**D. Bohm** (2013), physicien et philosophe, propose une description fine des mécanismes du dialogue qu'il a expérimenté dans le cadre de groupes de dialogue. Sa conception met en avant la **dimension créatrice du dialogue et le rapport au désaccord**. Pour lui, le dialogue est un voyage à travers les mots plus qu'un échange de mots, "dia" ne signifiant pas "deux" mais "à travers" (Bohm, 2013, p.2). Sur cette base, il développe une conception du dialogue dont l'objectif n'est ni de gagner sur autrui, ni de le convaincre, ni de négocier un compromis (Bohm, 2013, p.7). C'est un processus où tout le monde gagne et le jeu se joue *avec* les participants, pas *contre* les participants (*op.cit.*, p.7). Pour D. Bohm, le dialogue est un processus éminemment créatif d'élaboration collective de la pensée (*op.cit.*, p.10).

D. Bohm considère que, dans un dialogue, les individus ou les collectifs sont porteurs d'hypothèses ou d'opinions différentes, liées notamment à leur culture (*op.cit.*, p.12). Le dialogue consiste à **chercher à comprendre les hypothèses et les opinions de chacun sans chercher à les modifier** (*op.cit.*, p.23) ni à faire prévaloir ses opinions sur celles des autres (*op.cit.*, p.13). Chacun pourra les faire évoluer s'il le souhaite. Dans le dialogue, D. Bohm insiste sur la nécessité d'aller au-delà de ses convictions personnelles, de ce qu'on tient pour acquis pour dépasser la joute verbale d'arguments-contre arguments. En cherchant à comprendre les différentes opinions, les participants au dialogue **construisent une compréhension commune**, une pensée commune (*op.cit.*, p.16), qui permet de transcender la nature des échanges. « *L'objet du dialogue est (...) de suspendre vos opinions et de considérer les opinions – les opinions de chacun, de les suspendre, et de voir ce que tout cela signifie. Si nous pouvons voir ce que toutes nos opinions signifient, alors nous partageons un contenu commun, même si nous ne sommes pas entièrement d'accord. (...) Et si nous pouvons les voir toutes, nous pouvons alors avancer de manière plus créative dans une autre direction* » (ibid., p.30). Le dialogue est donc un processus de création d'une pensée nouvelle (*op.cit.*, p.3).

D. Bohm précise **certaines conditions** pour que ce dialogue ait lieu. Les personnes souhaitant entrer en dialogue doivent avoir une certaine liberté et les participants au dialogue ne se fixent pas vraiment d'objectifs. Les participants au dialogue doivent se connaître et se faire confiance pour établir une relation de partage (*op.cit.*, p.18). Le dialogue peut avoir lieu dans différents espaces (*op.cit.*, p.21) et au sein de plusieurs collectifs. Il doit s'inscrire dans le temps (*op.cit.*, p.21) pour que le changement de pensée puisse se réaliser. Il est important que les participants soient capables d'écouter, d'observer,

de porter attention à la construction de cette pensée et aux incohérences (*op.cit.*, p.24). D. Bohm propose ainsi une approche du dialogue qui se veut polyphonique et créative similaire à celle de Follett.

Cette dimension polyphonique est encore plus marquée dans les réflexions de **R. Sennett** (2012). Ce sociologue s'intéresse à la coopération et défend une conception exigeante de la coopération qui ne cherche par le « nous-contre-vous » (Sennett, 2014, p.17). Cette coopération nécessite d'avoir des compétences dialogiques, c'est-à-dire une capacité d'attention et de sensibilité à autrui (*op cit.*, p.27). Il s'agit d'être à l'écoute de l'autre, à la fois dans ce qu'il dit, mais aussi dans ce qu'il ne dit pas. Pour éclairer ce point, R. Sennett mobilise la métaphore musicale, s'appuyant sur sa longue expérience de violoncelliste professionnel.

Pour R. Sennett, la coopération est comme une répétition : il faut s'entraîner, beaucoup, se parler, sans chercher à tout prix à s'accorder, mais plutôt à intégrer la partition différente de la sienne dans un tout, qui à la fin devient harmonieux. Cette métaphore permet à R. Sennett d'insister sur trois points. 1) La répétition n'est pas tant l'entraînement que le musicien mène seul avant de retrouver l'orchestre, mais bien une répétition en séance visant à refaire plusieurs fois les mêmes mesures, jusqu'à ce que les différentes partitions atteignent une cohérence collective, tout en restant chacune différente. 2) La **polyphonie**, consistant à conserver les partitions différentes, est un second point crucial : les musiciens d'un orchestre ne jouent pas la même partition et pourtant forment une harmonie. 3) Enfin Il est important de ne pas chercher à tout prix à être aligné ou d'accord, la **recherche absolue de l'accord ruine le potentiel dialogique** (*op. cit.*, p.34).

En se référant à Bakhtin (1984), R. Sennett défend une vision dialogique qui accorde de l'importance aux malentendus permettant d'aller vers une compréhension mutuelle (*op. cit.*, p.34) grâce à l'ouverture d'un **espace d'expérimentation** (*op. cit.*, p.40), dans lequel échouer est possible. Garder cette possibilité ouverte, s'autoriser à ne pas s'entendre, ou se comprendre mais à partager l'incompréhension est un point majeur pour conduire à cette autre coopération. C'est un espace commun de résolution « *dans lequel des individus s'attardent les uns avec les autres* » (*op. cit.*, p.39). Dans la coopération, il faut viser l'empathie plus que la sympathie. Il s'agit de « prendre acte de la différence » (*op. cit.*, p.37) (mouvement empathique) plutôt que de fusionner émotionnellement avec l'autre (sympathie). R. Sennett partage ainsi une vision polyphonique et constructive du dialogue. Sa vision est également expérientielle et montre le caractère exigeant du processus dialogique.

Ces trois auteurs proposent ainsi une **vision constructive du conflit** et une **approche polyphonique du dialogue**. Le dialogue est polyphonique parce qu'il pose comme point de départ la diversité des points de vue, des idées, des hypothèses ou des intérêts des acteurs participant au dialogue. Ces différences d'opinions ou d'hypothèses portées par les parties prenantes doivent être mises en évidence et portées à leur connaissance, c'est une première étape du dialogue. Pour M.P. Follett, ce moment d'exposition, où les intérêts et opinions de chaque partie sont exprimés, permet un travail de réévaluation collective pour cheminer vers une sortie de conflit intégrative qui nécessite un partage d'information et un travail de justification. Réévaluer les intérêts de chacun implique bien, à un certain moment, de justifier ce qui est important et ce qui l'est moins. Pour D. Bohm, les hypothèses individuelles doivent être mises en suspend pour comprendre celles des autres participants au dialogue. D. Bohm suggère de se détacher cognitivement et émotionnellement de ses convictions. La métaphore musicale utilisée par R. Sennett permet d'aller encore plus loin dans la compréhension de ce que peut être la polyphonie : chaque voix a sa place et son entière légitimité, mais si tous les instruments jouent la même partition, la musique sera moins riche. Ce qui permet, d'après

nous, de porter la notion de pluralité des avis encore plus loin : il ne s'agit pas de les laisser s'exprimer, de prime abord, pour construire ensuite un accord, mais bien **d'intégrer dans l'achèvement final l'intégralité des différentes voix**. Pour l'ensemble des auteurs, le dialogue est un processus et pas une fin en soi. C'est **un processus créatif cognitif**. L'issue du dialogue peut se concrétiser par l'émergence de valeurs communes chez M.P. Follett et d'une pensée commune pour D. Bohm. Ce processus s'opère grâce à l'expérience ou l'expérimentation pour les trois auteurs.

Cette vision polyphonique nous paraît intéressante pour aborder les différentes formes de dialogue dans les organisations à propos du travail car elle met en lumière l'importance de considérer, mais aussi d'exposer les points de vue des parties prenantes du dialogue. Ces différences de points de vue vont au-delà d'une simple opposition entre capital et travail, entre employeur et salariés ou encore entre manager et opérationnels. Elles ont diverses origines (culturelles, professionnelles, d'expérience, de qualification...). Il est important à ce titre de reconnaître les différences de ressources et les relations de pouvoir qui peuvent en découler pour chercher à les comprendre et à les considérer dans les échanges qui vont s'opérer pendant le dialogue. **Cette vision polyphonique ne supprime donc pas les rapports de pouvoir, elle permet au contraire de les afficher.**

L'entrée en dialogue nécessite en effet **d'accepter la révélation de ces différences** puis de les mettre, dans une certaine mesure de côté, **pour chercher à construire ensemble un « bien commun »** qui peut être une connaissance ou une compétence commune, un compromis provisoire, un projet commun, une action collective, un sens commun<sup>21</sup>, une vision ou une compréhension commune de l'avenir, etc.. Quelque fois, cet objectif n'a pas besoin d'être défini à l'avance, il peut émaner des interactions répétées. Cette vision polyphonique met aussi en lumière **l'importance des expériences et des expérimentations interactives** qui doivent s'inscrire dans le temps et qui nécessite de l'engagement de la part des acteurs et une certaine stabilité de ceux-ci pour permettre les apprentissages individuels et collectifs à l'occasion du dialogue.

### 9.3.3. Des relations sociales à la notion de « dialogue sur le travail »

Pour terminer sur cette section dédiée aux relations sociales, nous souhaitons exprimer notre position quant à la **terminologie que nous retiendrons lorsque nous parlerons des rencontres entre les acteurs des relations sociales**.

En effet, dans ce document, nous avons parlé de « relations professionnelles » lorsque nous nous référons aux travaux appartenant au champ pluridisciplinaire qui s'intéressait à cet objet. Nous avons également mobilisé la notion de « relations sociales » pour exprimer la manière dont les acteurs « concrets » (les représentants syndicaux, les représentants du personnel, les directions, les représentants des employeurs, les directions ou les fonctionnels

---

<sup>21</sup> Cette vision polyphonique du dialogue est assez similaire à la démarche de l'intersubjectivité et de « l'interaction respectueuse » de K. Weick (1993, p.642). En effet elle met l'accent sur l'équivocité (tout le monde n'a pas la même vision des choses) (Weick, 1995, p.95) et les interactions respectueuses entre les individus (*respectful interaction*) (Weick, 1993, p.642) qui permettent l'explicitation du sens et la réflexivité sur les pratiques et les actions.

RH, les salariés...) interagissaient à propos des questions d'emploi ou de travail. Il nous est également arrivé de parler de « dialogue social » à propos des compétences que les acteurs le pratiquant pouvaient développer.

Les deux premières notions (« relations professionnelles » et « relations sociales ») font consensus dans la communauté des chercheurs parce qu'elles sont institutionnalisées (Reynaud et al., 1990 ; Bevort et Jobert, 2011 ; Lallement Laroche et Salesina, 2018 ; Bourguignon et Hennebert, 2021 ; Denis et al., 2022). Dans la communauté des praticiens, la notion de « relations sociales » est largement admise et couramment mobilisée dans le langage des acteurs (Biaggi, 2021). L'Anact définit ainsi les relations sociales comme « *les interactions plus ou moins formalisées au sein de l'entreprise entre la direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés. Elles englobent à la fois le dialogue social institutionnel et les relations de travail* ». En revanche, la notion de « dialogue social » est plus controversée (Béthoux, 2020) (Encadré 19).

#### **Encadré 19 : Les registres du dialogue social selon E. Béthoux (2020)**

E. Béthoux (2020, p.72) identifie **plusieurs registres** existant dans la littérature pour définir le dialogue social : les registres « du modèle, de l'enquête, de la promotion et de la critique ».

La définition du Bureau International du Travail, souvent citée, appartient **au registre du « modèle »** et propose une définition englobante du dialogue social. Le dialogue social « *inclut tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, sur les questions présentant un intérêt commun pour eux en matière de politique économique et sociale* » (Béthoux, 2020, p.73). Dans le même registre se situe la définition de B. Gazier et de F. Bruggeman (2016, p.57) que nous avons souvent mobilisée ([37] ; [40]) : « *Tous les types d'échange d'informations et de concertation, de négociation, d'expression régulée des conflits, de gestion commune d'institutions et de codétermination, entre les représentants des employeurs et des travailleurs – associant ou non l'État et les collectivités territoriales – sur les questions présentant un intérêt commun pour eux en matière économique, sociale, et de politiques publiques* ». Ces définitions présentent l'avantage de considérer diverses formes d'échange entre les acteurs des relations sociales sans pour autant bien distinguer les spécificités de chacune, notamment en matière de production de règles ou de décisions. Ces définitions permettent toutefois d'amorcer une analyse des liens entre ces formes d'échanges dans un ensemble et de ne pas limiter les relations professionnelles aux questions de négociation ou de conflit.

Le **registre de « l'enquête »** regroupe des définitions du dialogue social qui renvoient aux pratiques des acteurs telles qu'elles peuvent être étudiées et analysées par les chercheurs. « *Dans ce registre, la notion renvoie prioritairement – mais non exclusivement – aux relations sociales en entreprise ; il permet de saisir dans un même mouvement le développement de la négociation collective et l'activité des instances représentatives du personnel, mais sans préjuger du sens des dynamiques observées* » (Béthoux, 2020, p.p.77). Nous avons effectivement mobilisé la notion de dialogue social dans ce registre lorsque nous avons mené notre étude sur les compétences de dialogue social car la notion était aisée à comprendre pour nos interlocuteurs. Nous continuerons à le faire. Dans ce registre de l'enquête, les types d'échange mentionnés révèlent des formes d'engagements différenciés des acteurs (Béthoux, 2020, p.81) qui nous paraissent pertinentes.

Dans le **registre de « la promotion »**, le dialogue social est considéré comme une pratique à déployer et un objectif à atteindre dans les entreprises (Béthoux, 2020, p.82 ; Landier, 2015). Nous ne retiendrons pas ce registre normatif, même si, comme nous l'avons montré ci-dessous, nous

considérons le dialogue et le conflit dans leur dimension constructive. Il n'est pas, selon nous, un moyen de « pacifier » les relations sociales.

Enfin, les travaux relevant du **registre « critique »** considèrent le dialogue social dans un esprit « managérial » (Groux, 2010) ou de « domestication » des conflits du travail (Giraud, 2013) et comme une notion qui représente la « négation du conflit » (Béthoux 2020, p.89). Cette approche critique ne correspond pas non plus à notre approche des relations sociales car nous intégrons le conflit d'intérêts et les différences d'appréciation comme des éléments consubstantiels du dialogue social.

Nous positionnerons nos recherches principalement dans le **registre de « l'enquête »** qui définit le dialogue social comme l'ensemble des activités, formelles et informelles, d'échanges d'information, de concertation, de consultation et de négociation selon E. Béthoux (2020). Cette conception ne néglige pas le conflit qui peut être une des activités que doivent gérer les acteurs du dialogue social.

Dans ce registre, C. Thuderoz (2021a) propose une **définition « pragmatique » du dialogue social dans l'entreprise** qui permet d'intégrer à la fois ses objectifs et les différentes formes d'échange le constituant. « *Le 'dialogue social' désigne différentes manières de discuter, échanger des informations, se concerter et négocier dans l'entreprise entre l'employeur ou ses représentants et les représentants du personnel, qu'ils soient élus, mandatés ou désignés, mais aussi les salariés et les autres parties prenantes de l'entreprise, que ces manières soient formelles ou informelles, dans l'objectif d'organiser les relations collectives de travail, de résoudre les différents problèmes socio-productifs, d'améliorer la qualité de la vie au travail et de parvenir à une meilleure performance de l'entreprise* » (Thuderoz, 2021a, p.194). Cette **définition intégrative du dialogue social** précise également l'hypothèse fondamentale de confrontation des intérêts qui prend des configurations différentes selon les activités d'échange : « *Ces activités sont fondées sur une même intention : confronter des points de vue. Mais leur visée et l'exercice de cette confrontation sont différents* » (Thuderoz, 2021a, p.192). Nous adopterons cette définition du dialogue social lorsque nous nous intéresserons au niveau de l'entreprise. Nous ajouterons, pour faire écho à la conception polyphonique du dialogue que le dialogue est un processus créatif consistant à faire se confronter « *des intérêts et des points de vue* » (Thuderoz, 2021b, p.396) différents, voire conflictuels, conduisant à un apprentissage et/ou à une solution [41]. Cette solution peut être un accord lorsqu'il s'agit d'une négociation, ce qui distingue cette modalité des autres composantes du dialogue social (Thuderoz, 2021a).

Parce que l'objet de ces échanges concerne le travail, nous parlerons de « **dialogue sur le travail** », ce qui permettra d'intégrer les modalités de dialogue désignées par le terme de « dialogue professionnel » qui correspond aux « espaces de discussion » mis en lumière par M. Detchessahar et ses collègues (Detchessahar, 2013 ; Detchessahar, 2019) et aux processus de confrontation sur le travail développés autour des recherches-interventions d'Y. Clot (Duboscq et Clot, 2010 ; Clot et Stimec, 2013 ; Clot et al., 2021). Notre approche du « dialogue sur le travail » couvrira donc toutes les formes de dialogue mentionnées ci-dessus par C. Thuderoz (2021a), c'est-à-dire les formes institutionnalisées de confrontation d'intérêts et de points de vue entre les directions d'entreprise et les représentants des salariés, mais aussi les processus de dialogue plus ou moins formels qui se produisent entre les managers et les salariés (représentés ou non).

## 9.4. Proposition d'un schéma d'analyse des processus « situés » de dialogue sur le travail

Pour clore notre conception contextuelle, processuelle, interactionniste et polyphonique des relations sociales, nous proposons un schéma synthétique mettant en lumière notre **approche « située » du dialogue sur le travail**. Nous rappelons ensuite en quoi nos recherches passées et futures sur les acteurs des relations sociales ont pu et peuvent contribuer à compléter ce modèle.

### 9.4.1. Approche située et processuelle des espaces de dialogue sur le travail

Ce schéma synthétique se présente comme un système ouvert tel que le définit G. Caire (1991, p.388) : « *ensemble d'éléments interdépendants qui contribuent chacun à la prégnance du tout et à la réalisation de l'équilibre homéostatique qui le maintient en survie* ». Il s'inspire du schéma dunlopien et le complète sur plusieurs dimensions (les acteurs, les processus dialogiques, les espaces de dialogue, les résultats du dialogue et les contextes). La dimension interactive y est présente par les acteurs et par les processus dialogiques.

Nous mettons en évidence les différents **acteurs** qui doivent être considérés pour analyser le dialogue sur le travail dans l'organisation. Ainsi, nous ajoutons les managers, les experts, les clients (Bellemare, 2000 ; Heery et Frege, 2006), les fournisseurs (dans une perspective de chaîne de valeur globale et de RSE : Jackson et al., 2013) et leurs salariés (Jacob, 2022a), les actionnaires (Groux, 2012) et les ONG (qui, à propos de la RSE, peuvent participer au dialogue sur le travail). L'engagement de ces différents acteurs n'est évidemment pas identique mais ces parties-prenantes doivent être considérées comme participant de manière directe ou indirecte au dialogue, et pas seulement comme des acteurs du contexte.

Nous intégrons les différents **processus dialogiques** permettant la confrontation des intérêts et des points de vue, identifiés par C. Thuderoz (2021a, p.193), à savoir l'expression directe ou la discussion, l'échange d'informations, la consultation, la concertation, la négociation et la codétermination.

Nous adoptons la terminologie des **espaces de dialogue** plutôt que des niveaux de dialogue pour désigner les lieux d'échanges, suivant en cela A. Jobert (2000). Au-delà des espaces traditionnellement identifiés par le champ des relations professionnelles (entreprise, branche, national, international), nous mentionnons au sein de l'entreprise deux espaces supplémentaires permettant d'intégrer les processus dialogiques plus ou moins formels permettant la participation directe des salariés, à savoir le niveau local (celui de l'atelier) et le niveau intermédiaire (celui des unités d'affaires qui peuvent exister dans les entreprises de taille suffisamment importante) (Jacob, 2022a, p.175). Ces espaces infra-organisationnels peuvent être formels et informels.

Les résultats des processus dialogiques correspondent aux règles de contenu et de procédures issues de la négociation. Mais nous considérons que **les processus dialogiques produisent également des valeurs partagées** formant ce que J.T. Dunlop pouvait nommer « l'idéologie commune » ou J.-D. Reynaud appeler assez largement les « règles du jeu » au niveau

macrosocial. Par ailleurs, comme le dialogue est un processus d'apprentissage, il produit également des **connaissances et plus largement des compétences**.

Enfin, les contextes de ce système ouvert de dialogue sur le travail doivent être considérés comme des éléments qui, selon les niveaux d'analyse, sont plus ou moins macro ou micro et surtout comme **faisant l'objet d'interprétations** (dans une perspective weickienne) et de choix stratégiques (Kochan et al., 1986) qui vont contribuer à la construction des points de vue et des intérêts des acteurs et à l'émergence des enjeux du dialogue pour ces acteurs.

Les différents éléments de ce système ouvert sont envisagés comme **interdépendants** (voir Figure 17).

#### 9.4.2. Contributions à l'enrichissement de cette approche située et processuelle

Au-delà des propositions formulées sur la base de la littérature, nos recherches empiriques ont permis de nourrir cette approche située et processuelle du dialogue sur le travail à plusieurs titres.

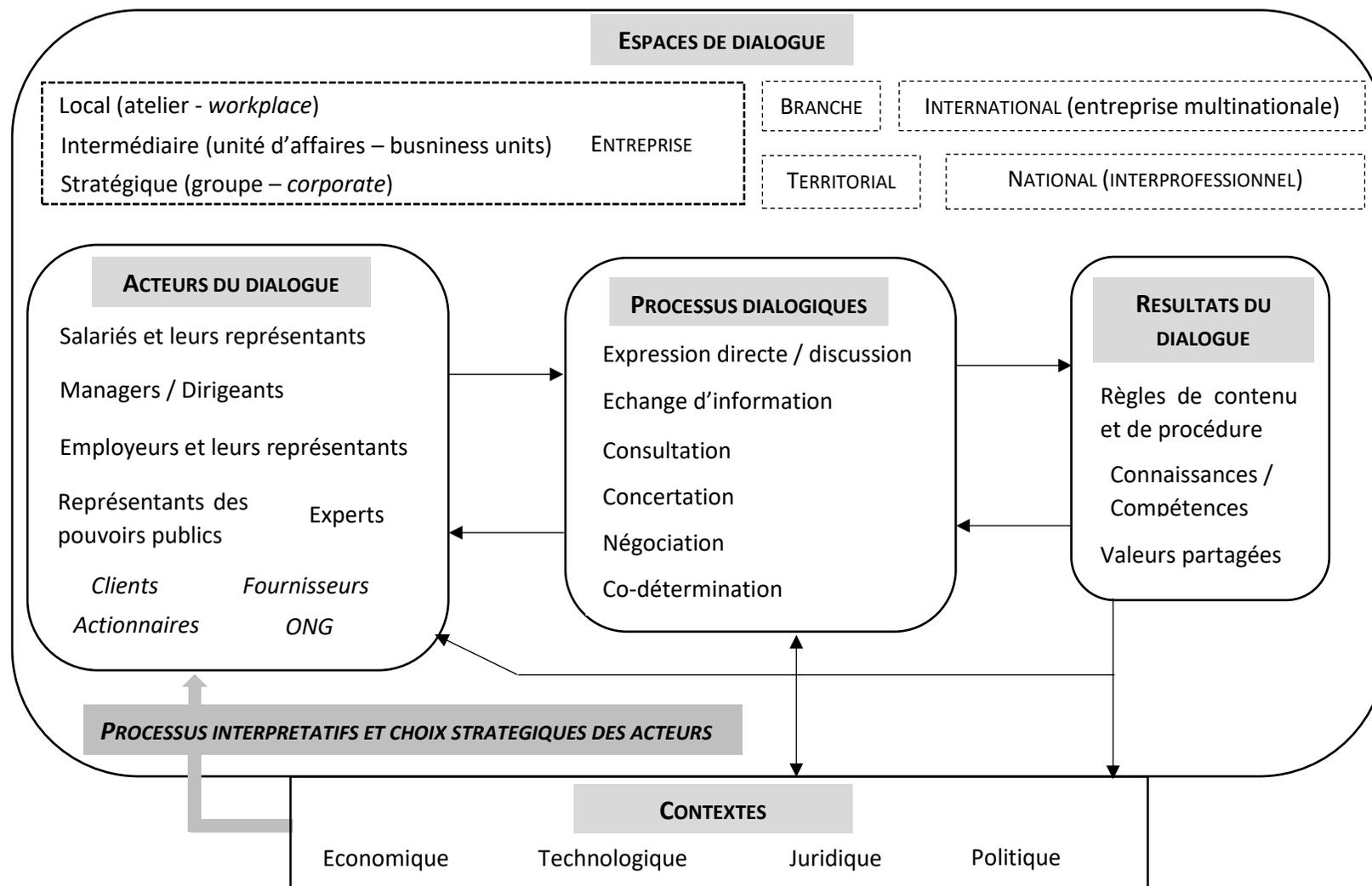
Concernant les **acteurs** du système de relations sociales, nous avons tout d'abord mis en lumière la manière dont les acteurs clients (patients notamment) pouvaient participer indirectement au dialogue sur le travail [23] et impacter les relations de travail [28]. Dans notre analyse de l'influence des parties prenantes des organisations syndicales, nous avons montré comment les organisations non-gouvernementales pouvaient coopérer avec les organisations syndicales pour porter des revendications sur la RSE auprès des entreprises ou auprès de la société [21].

Nous avons investigué plusieurs **espaces** de dialogue. Concernant l'espace international, nous avons étudié certains processus de négociation et d'application d'ACI et mis en lumière l'influence des positionnements des directions des multinationales et des fédérations syndicales internationales sur l'effectivité des ACI [35]. L'espace national interprofessionnel a été exploré concernant les stratégies des confédérations syndicales internationales en matière de RSE et nous avons montré comment des espaces de concertation, comme le CESE, avaient pu contribuer à construire la stratégie des confédérations [30]. Au niveau territorial, nous avons étudié la manière dont des organisations syndicales interprofessionnelles pouvaient mobiliser des capacités stratégiques pour porter une voix de RSE auprès des acteurs du dialogue social territorial [42]. Nous avons enfin étudié les compétences développées par les acteurs du dialogue social au niveau d'une organisation [38] et nous sommes en train d'investiguer l'espace intermédiaire d'unité d'affaires pour montrer l'activité de dialogue entre les représentants de proximité et leurs interlocuteurs managériaux. Cette recherche nous permettra également d'étudier l'articulation de ces espaces.

Au-delà de produire des règles de contenu et de procédure, les **processus dialogiques** produisent des savoirs, que nous avons mis en lumière à propos des fédérations syndicales internationales et de leur réseau [33], et des compétences individuelles mais aussi collectives développées par les acteurs du dialogue social en entreprise (managériaux et syndicaux) [38].

Nos futures recherches viendront également éclairer de nouvelles dimensions de ce système.

Figure 17 : Approche située et processuelle des espaces de dialogue sur le travail



## 10. Une méthodologie compréhensive adaptée à la perspective contextualiste, processuelle et interactionniste des acteurs du changement et des relations sociales

La réflexion sur nos choix méthodologiques s'est produite assez tardivement dans notre processus de recherche. Nous avons procédé aux premières collectes de données (des entretiens semi-directifs, des questionnaires) à l'occasion de notre recherche doctorale en nous appuyant sur des connaissances élémentaires reçues à l'occasion de notre formation initiale. Puis nous avons appris de nos expériences faites de succès et d'erreurs au cours de nos différentes recherches. Pour les besoins de publications, nous avons sollicité des références portant sur la méthodologie afin de prendre conscience de notre approche épistémologique et méthodologique et de la justifier (principalement Yin, 2014 ; Stake, 1994, Eisenhardt, 1989). Nous avons complété nos lectures pour la mise en perspective méthodologique développée ci-dessous. Notre démarche s'inscrit ainsi plutôt dans la perspective créative et réflexive de J.-L. Moriceau et R. Soparnot (2019), celle d'un cheminement réflexif d'apprentissage et de compréhension. « *Comme l'artiste et l'artisan, le chercheur se forme dans et par sa recherche* » (Moriceau et Soparnot 2019, p.19).

A l'issue de ce processus, nous pouvons affirmer aujourd'hui que notre approche méthodologique compréhensive correspond à notre perspective contextualiste et processuelle. C'est donc ce que nous montrons dans cette dernière section après avoir restitué de manière synthétique nos choix méthodologiques.

### 10.1. Vue synthétique des méthodologies adoptées dans nos recherches

Nous proposons un **tableau synthétique des méthodologies adoptées** lors de nos recherches sur le changement organisationnel et sur les acteurs des relations sociales (voir Tableau 8). Il est construit à partir de la représentation en « oignon » (*research onion*) proposée par M. Saunders et al. (2011, p.128), que nous avons complétée pour mettre en lumière la nature des données collectées et les acteurs interrogés.

**Tableau 8 : Tableau récapitulatif des choix méthodologiques effectués pour les recherches sur le changement organisationnel et les acteurs des relations sociales**

Méthodologies de collecte et d'analyse des données sur le changement organisationnel							
Références	Approches	Choix Méthodologiques	Stratégies	Horizon temporel	Techniques et procédures	Données collectées et analysées	Acteurs interrogés
[3] et [4] : Recherche doctorale, étude des établissements postaux	à dominante déductive	Méthodes mixtes qualitatives et quantitatives avec une dominante qualitatives	Etude de cas approfondie multisite de deux établissements postaux de traitement du courrier Etude de cas de type « intrinsèque »	Longitudinale : deux séquences de collecte de données (1997 et 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation non participante (2 fois deux semaines) dans deux établissements</li> <li>• Entretiens semi-directifs (phase 1: 57 et phase 2: 49, soit 106 au total)</li> <li>• Questionnaires (phase 1, exploratoire, phase 2 exhaustif, taux de retour 20% et 15% respectivement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbatims analysés selon une classification thématique</li> <li>• Indicateurs d'efficacité organisationnelle</li> <li>• Documents internes (compte-rendu de débats d'équipe, journal interne, plan de contrôle interne, support d'entretien d'évaluation)</li> <li>• Résultats chiffrés des questionnaires analysés avec Sphinx</li> </ul>	Dirigeants des établissements, cadres en situation managériale et fonctionnelle, agents (fonctionnaires et contractuels, de tri et de service à la clientèle), représentants syndicaux
[5] : Evolution des formes d'emploi et de rémunération dans le secteur des messageries	Inductive	Méthode qualitative	Etudes monographiques de sept établissements dans le secteur de la messagerie	Transversale (2001)	Entretiens semi-directifs (33)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbatims analysés selon une classification thématique</li> <li>• Documentation sur le secteur des messageries et du transport</li> </ul>	Représentants de la direction des établissements, responsables fonctionnels (RH), représentants des salariés (syndicaux ou non), cadres dirigeants sur différentes fonctions (RH, commercial) d'une direction régionale de La Poste, permanents syndicaux du secteur des transports, responsable d'une organisation patronale du secteur

[8] et [16] : triangulation des relations de travail	Abductive (co- construction conceptuelle et empirique)	Méthode qualitative	Etudes monographiques dans divers secteurs des services	Longitudinale (2000-2004) Transversale (2003-2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens semi-directifs</li> <li>Visite de sites et observation passive des situations de travail</li> <li>Partages d'expérience lors de tables rondes et de séminaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbatims analysés selon une classification thématique</li> <li>Documentation interne sur les établissements (contrats, chartes, KPI, charte qualité)</li> </ul>	Responsables opérationnels, responsables des Ressources Humaines et opérateurs des prestataires et de leur partenaire, représentants syndicaux des établissements et du secteur
[14] : impact du client sur la gestion du travail	inductive	Méthode qualitative exploratoire	Non qualifiable	Transversale (2003-2004)	Témoignages d'acteurs recueillis lors d'un séminaire de recherche	Verbatims	Cadres dirigeants d'entreprise, directeurs des ressources humaines, représentants syndicaux
[23] : Le patient à l'hôpital	Inductive	Méthode qualitative exploratoire	Etude de cas exploratoire d'un établissement hospitalier	Transversale (2006)	Entretiens semi- directifs (9)	Verbatims analysés selon une classification thématique	Représentants de la direction de l'hôpital (direction des soins, direction des usagers), représentants des patients, des représentants syndicaux, membres du personnel soignant (cadre et non-cadre)
[22] et [24] : réforme polaire dans un établissement hospitalier	Inductive	Méthode qualitative	Etude de cas approfondie d'un établissement hospitalier Etude de cas de type « intrinsèque »	Longitudinale (2009-2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens semi-directifs (43)</li> <li>Quatre expériences d'observation non-participante (trois au niveau de pôle et une au niveau du comité stratégique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbatims analysés selon une classification thématique</li> <li>Documents internes (projet d'établissement, projet médical, organigrammes des pôles et de l'établissement en 2009 et 2012, rapport d'un audit interne, guide polaire, fiches de fonction, contrats de pôle)</li> </ul>	Représentants de la direction générale et des directions fonctionnelles, membres de trois bureaux de pôle (médecin chef de pôle, cadre supérieur de santé, assistant de gestion, direction déléguée de pôle)

[25], [27] et [29] : déploiement de la RSE et du management responsable à La Poste	abductive (co-construction conceptuelle et empirique)	Méthode mixte : qualitative exploratoire puis quantitative	Etude de cas du Groupe La Poste et plus particulièrement d'une direction régionale Etude de cas de type « instrumental »	Transversale en deux phases (2013-2014 et 2014-2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens semi-directifs (10) dans la phase 1</li> <li>Questionnaire dans la phase 2 (158 réponses, taux de retour 39,2%)</li> <li>Animation d'un séminaire auprès de cadres intermédiaires et collecte de propositions d'actions responsables (53 retours pour 86 propositions) à la fin de la phase 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbatims analysés selon une classification thématique</li> <li>Documents internes (projets stratégiques, rapports annuels, rapports institutionnels RSE, accords collectifs, rapports internes en lien avec la RSE, guides opérationnels de déontologie)</li> <li>Résultats chiffrés du questionnaire</li> </ul>	Phase 1 (entretiens) : dirigeants du siège (RSE) et dans la région (direction, courrier-colis), managers opérationnels de la branche courrier-colis Phase 2 (questionnaire) : dirigeants mais surtout managers intermédiaires (des cadres supérieurs aux encadrants de proximité)
[17] : comportement déviant dans une salle de marché	Abductive (co-construction conceptuelle et empirique)	Méthode mixte exploratoire (qualitative et quantitative)	Enquête sur une salle de marché dans une banque française	Transversale (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire : 779 réponses, taux de retour 33%</li> <li>Entretiens informels non-directifs</li> </ul>	Résultats chiffrés du questionnaire	Salariés d'une salle de marché (toutes fonctions confondues) (questionnaire) Entretiens avec des cadres dirigeants (dont RH) et des salariés des différents "offices"

<b>Méthodologies de collecte et d'analyse des données sur les relations sociales</b>							
<b>Références</b>	<b>Approches</b>	<b>Choix Méthodologiques</b>	<b>Stratégies</b>	<b>Horizon temporel</b>	<b>Techniques et procédures</b>	<b>Données collectées et analysées</b>	<b>Acteurs interrogés</b>
[15], [18], [20] et [21] : organisations syndicales et RSE (2006-2014)	Inductive	Méthode qualitative	Etudes de cas	Transversal	Entretiens semi-directifs (8 pour 2009 ; 14 pour 2013 ; 22 pour 2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbatims analysés selon une classification thématique</li> </ul>	Représentants syndicaux aux niveaux confédéral, fédéral et d'une entreprise

[30] : organisations syndicales et RSE (2006-2016)	Abductive	Méthode qualitative	Etudes de cas	Longitudinal (2006-2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens semi-directifs (31)</li> <li>• Soumission des premiers résultats de recherche pour validation externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbatims analysés selon une classification thématique et à l'aide du logiciel N'Vivo</li> <li>• Documentation syndicale sur la période 2006-2016</li> </ul>	Représentants syndicaux au niveau confédéral principalement
[42] : organisations syndicales et RSE en territoire	Abductive	Méthode qualitative	Etudes de cas sur cinq unités syndicales territoriales interprofessionnelles	Longitudinal sur trois unités territoriales (2018-2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens semi-directifs (46)</li> <li>• Restitutions auprès des instances politiques de deux unités territoriales (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbatims analysés selon une classification thématique et à l'aide du logiciel N'Vivo</li> <li>• Documentation syndicale sur la période (2018-2021)</li> </ul>	Représentants syndicaux au niveau territorial interprofessionnel et sectoriel
[10] et [11] : Négociation d'ACI	Inductive	Méthode qualitative	Etude de cas de la négociation et application d'un ACI	Transversal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens semi-directifs (7) sur deux périodes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbatims analysés selon une classification thématique</li> <li>• Documentation de l'entreprise et syndicale</li> <li>• Analyse de contenu de 52 ACI</li> </ul>	Représentants de la direction et représentants syndicaux au niveau du Groupe (CFDT, CGT, CGT-FO)
[33] : Fédérations syndicales internationales et négociation et application d'ACI	Inductive	Méthode qualitative	Deux études de cas de négociation et application d'un ACI	Longitudinal (2007-2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens semi-directifs (27)</li> <li>• Observations (réunions syndicales, comité d'entreprise européen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbatims analysés selon une classification thématique</li> <li>• Documentation d'entreprise (rapports annuels, RSE) et syndicale (tracts, comptes-rendus de réunions)</li> </ul>	Principalement des militants syndicaux à différents niveaux (international, européen, fédération syndicale au niveau national et entreprise) mais aussi quelques représentants de la direction pour la contextualisation
[35] : Effectivité des ACI	Inductive	Méthode qualitative	Etudes de cas de deux processus de négociation/application d'ACI	Longitudinal (2008-2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens semi-directifs (38) sur plusieurs périodes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbatims analysés selon une classification thématique</li> </ul>	Négociateurs syndicaux et managériaux ; acteurs syndicaux à différents niveaux

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observations (réunions syndicales, comité d'entreprise européen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation d'entreprise (rapports annuels, RSE) et syndicale (tracts, comptes-rendus de réunions)</li> </ul>	
[38] : construction des compétences de dialogue social	Abductive	Méthode qualitative	Etude de cas mono-site sur les compétences de dialogue social	Transversal (2019-2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens semi-directifs individuels (23)</li> <li>• Entretien collectif (1)</li> <li>• Observations (réunions de CSE, réunion syndicale, réunion de négociation, formation commune de 2 jours)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbatims analysés selon une classification thématique et à l'aide du logiciel N'Vivo</li> <li>• Documentation interne (accords collectifs signés notamment)</li> </ul>	Représentants de la direction et des salariés

Ainsi, dans nos recherches, nous avons rarement eu recours à l'analyse de données secondaires pour illustrer nos recherches ([13] ; [28]). Nous avons, le plus souvent, préféré **collecter nos propres données** ou travailler sur les données collectées par nos co-auteurs ([8] ; [16] ; [17] ; [33] ; [35]).

Les **approches** adoptées étaient le plus souvent de nature **abductive ou inductive** à l'exception de notre recherche doctorale [3]. Les **méthodologies** choisies sont la plupart du temps **qualitatives** ([5] ; [20] ; [22] ; [15] ; [20] ; [21] ; [30] ; [42] ; [38]). Mais lorsque cela était opportun, nous avons mené en complément une enquête quantitative ([3] ; [25] ; [27] ; [29]). Nous avons souvent privilégié les **études de cas** (exploratoires ou approfondies) ou les études monographiques ([3] ; [5] ; ([8] ; [16] ; [23] ; [22] ; [24] ; [25] ; [27] ; [29] ; [35]) correspondant à une **visée compréhensive** des phénomènes de changement organisationnel (Yin, 2014) et des comportements des acteurs des relations sociales. Lorsque cela était possible, nous avons inscrit nos recherches dans une **perspective longitudinale** afin de mettre en lumière réellement les transformations s'opérant dans les organisations étudiées ([3] ; [22] ; [24] ; [25] ; [30] ; [42] ; [33] ; [35]).

Les **techniques** les plus fréquemment utilisées de collecte des données qualitatives (comme c'est le cas le plus souvent, Bluhm et al., 2011) ont d'abord été les entretiens semi-directifs puis des observations non-participantes lorsqu'elles étaient possibles ([3] ; [24] ; [38] ; [33] ; [35]) et le recueil de données documentaires très souvent. Les verbatims issus de toutes nos recherches sur le changement organisationnel ont été analysés sans recourir à des outils informatisés. Nous avons procédé à une analyse de contenu en suivant les étapes définies par plusieurs auteurs (Robert et Bouillaguet, 1997 ; Bardin, 2003 ; Creswell, 2013) : d'abord l'identification des thématiques à partir d'une pré-analyse des données, puis la catégorisation des données, enfin l'interprétation. En revanche, nous avons utilisé le logiciel N'Vivo pour nos recherches sur les acteurs des relations sociales ([21] ; [30] ; [42] ; [38]) facilitant le traitement de données en nombre important car souvent dans une perspective longitudinale.

Enfin, nous souhaitons souligner la **diversité de nos locuteurs** interrogés lors de nos recherches (dirigeants, cadres dirigeants, cadres intermédiaires, agents d'exécution et représentants syndicaux à différents niveaux). Nous avons toujours cherché à croiser les regards des différentes personnes interrogées, à défaut de pouvoir les faire dialoguer. Par ailleurs, nous avons, dès notre recherche doctorale, cherché à solliciter les représentants des salariés (syndicaux ou non) lorsque cela était pertinent ([3] ; [5] ; [8] ; [16] ; [23]). Les acteurs des relations sociales ont, ces derniers temps, été l'objet principal de nos recherches.

## 10.2. Des démarches compréhensives

La quasi-totalité de nos recherches a été effectuée dans une **démarche « compréhensive »** visant à explorer différents aspects des changements organisationnels et des comportements des acteurs des relations sociales.

Selon H. Dumez (2013, p.30), cette démarche compréhensive permet en effet de combiner à la fois une méthode qualitative et quantitative « *tout en gardant son objectif de compréhension des acteurs* ». Elle se focalise sur les acteurs, leurs discours, leurs intentions,

leurs actions, leurs interactions et les situations dans lesquelles ils agissent (Dumez, 2013). Elle permet d'étudier les acteurs (individuels et collectifs) à plusieurs niveaux selon l'unité d'analyse et selon le cadre théorique choisis (Lecoq, 2012). Elle repose sur une démarche abductive confrontant, dans l'analyse des données, la « théorie d'orientation » (« *ce que je devrais observer si la théorie est juste* ») et le matériau tel qu'il est restitué (« *ce que j'observe dans la réalité* ») (Dumez 2013, p.32). Enfin, selon H. Dumez (2013, p.34), les apports de l'approche compréhensive sont de trois ordres : « *la mise en évidence de mécanismes, la construction de typologies et la redéfinition de concepts ou de théories existants* ».

Nos recherches s'inscrivent bien dans cette démarche compréhensive si l'on reprend les différentes caractéristiques proposées par H. Dumez (2013). Elles utilisent majoritairement des **méthodes qualitatives** et des outils relevant de ces méthodes (entretiens, observations, analyse thématique de contenu). Mais nous avons mobilisé ponctuellement des outils de collecte relevant des méthodes quantitatives (questionnaire, analyse quantitative de contenu) pour chercher à conforter des résultats exploratoires sur un échantillon large d'individus. Ainsi était-ce le cas pour notre recherche doctorale lorsque nous avons déployé deux questionnaires pour comprendre comment les salariés des deux centres de tri postaux percevaient les règles de gestion du travail [3]. Ce fut le cas également pour la recherche sur le management responsable au sein d'une délégation régionale du Groupe La Poste pour analyser la manière dont celui-ci était perçu et était pratiqué par les managers intermédiaires [29]. Ces deux méthodes ont été mobilisées de manière complémentaire et non pas exclusive dans une approche pragmatique (Mitchell, 2018).

Les **acteurs, leurs perceptions, leurs actions et leurs interactions** (dans une moindre mesure sur ce dernier point) étaient au cœur de nos recherches. Dans l'ensemble de nos recherches, nous avons repositionné les acteurs dans leurs contextes biographiques et organisationnels en mettant en lumière parfois les situations de gestion telles que définies par J. Girin (1990) (à travers les participants, les interactions – les « réunions » - les résultats et les jugements). Ce fut le cas en particulier pour notre recherche doctorale [3], pour la recherche sur l'articulation des logiques lors de la réforme polaire [24] et pour la recherche sur les compétences collectives de dialogue social [38].

Nous avons plus rarement procédé à une **analyse à plusieurs niveaux** comme le suggère l'approche d'A. Pettigrew (1990). Ce fut toutefois le cas dans l'article portant sur l'analyse structuraliste du patient en tant qu'acteur des relations professionnelles [28]. Nous avons en effet combiné une perspective nationale et une perspective au niveau des situations de travail (*worksites*). De même, au niveau infra-organisationnel, nous avons étudié la manière dont la mise en place de la réforme polaire impactait le niveau de la gouvernance d'un hôpital et le travail des acteurs de trois pôles dans une optique comparative ([22] ; [24]). En analysant le processus stratégique de construction de la politique RSE au niveau du groupe [25] et le déploiement du management responsable au niveau d'une délégation régionale ([27] ; [29]), nous avons également étudié deux niveaux de changement : stratégique et managérial. Nous étudions actuellement les compétences de dialogue social à différents niveaux (le dialogue social centralisé au niveau du groupe et le dialogue social de proximité) au sein de l'organisation sociale et solidaire [38]. Dans ces différents cas, nous aurions pu toutefois

davantage mettre en lumière les interdépendances entre les niveaux comme le nécessite une approche pluri-niveaux (Lecoq, 2012 ; Lehiany, 2012).

Souhaitant comprendre les phénomènes de changement organisationnel et les relations sociales sous l'angle des acteurs, nous avons très souvent adopté des **approches abductives voire inductives**. Lorsqu'il s'agissait d'études exploratoires ([14] ; [23] ; [17]), nous sommes partis d'un objet défini de manière relativement floue (l'influence du client ou du patient sur les relations de travail, les comportements déviants, les perceptions de la RSE, les compétences collectives dans le dialogue social) à partir d'un phénomène émergent (la triangulation des relations de travail, la déviance dans une salle de marché) et sur la base d'une « hypothèse d'arrière-plan » ou d'une « théorie d'orientation » (Dumez, 2013). Plusieurs recherches se sont inscrites dans des approches inductives ([5] ; [22] ; [24] ; [15] ; [33] ; [35]) pour lesquelles la motivation initiale relevait principalement de l'intérêt pour l'objet à étudier et de la participation à un projet d'étude collective<sup>22</sup>. La mobilisation d'un cadre théorique n'est intervenue qu'au cours du processus de collecte et d'analyse des données, voire après celui-ci, sur la base des matériaux empiriques (substantiels) dont nous disposions (car il s'agissait de monographies et d'une étude de cas). Cette approche relevait donc d'une démarche de théorie enracinée (*grounded theory*) telle que A. Strauss et J. Corbin (1990) la conçoivent (Ong, 2012). Les autres études ([25] ; [27] ; [38] ; [30] ; [42]) correspondait réellement à une approche abductive permettant de confronter le matériau empirique et le cadre théorique tout au long de la recherche (Dubois et Gadde, 2002).

Cette démarche compréhensive correspond à la fois aux **objets de recherche** que nous avons investigués et à la **perspective contextualiste et processuelle**. Plusieurs points communs à cette démarche compréhensive et à l'approche méthodologique d'A. Pettigrew, de F. Pichault ou d'A. Strauss et de J.-D. Reynaud peuvent être soulignés. Ces deux perspectives mettent l'accent sur les situations dans lesquelles opèrent les acteurs et la définition de l'unité d'analyse et de la période d'analyse est importante (Bensebaa, 2017). Elles promeuvent une analyse à plusieurs niveaux et des investigations approfondies pouvant s'inscrire dans le temps et privilégiant des stratégies de recherche par études de cas.

### 10.3. Des études de cas

La stratégie de l'étude de cas est souvent utilisée pour répondre à une recherche du « pourquoi » et du « comment » (Stake, 1994), elle correspond donc à l'approche compréhensive dans laquelle nous nous inscrivons. Elle a été adoptée très souvent dans les travaux contextualistes d'A. Pettigrew (que cite notamment K. Eisenhardt, 1989) et de F. Pichault auxquels nous nous référons. Cette stratégie permet en effet d'étudier des situations complexes, de mettre en lumière l'importance des contextes des objets identifiés (Alexandre, 2013) et d'analyser les dynamiques caractérisant les organisations (Eisenhardt, 1989). **Cette stratégie se définit par son objet d'étude** (Stake, 1994 ; Hlady-Rispal, 2015) et non par le choix

---

<sup>22</sup> Pour les deux premiers cas ([5] ; [22] ; [24]) il s'agissait d'une réponse à un appel à projet de recherche pour lequel nous n'avions pas participé à la formulation du projet de recherche.

méthodologique car elle peut combiner à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives (David, 2004 ; Eisenhardt, 1989). Enfin elle peut être utilisée dans une perspective déductive ou inductive en fonction de la question de recherche et de la manière dont le chercheur articule le matériau empirique et la mobilisation-construction de la théorie (Hlady-Rispal, 2015).

Les études de cas que nous avons menées sur le changement organisationnel et les relations sociales cherchent toutes à répondre à une **question « comment »** : comment la cohérence et la pertinence des règles organisationnelles expliquent l'efficacité de l'organisation [3] ; comment la réforme polaire est mise en place au sein d'un établissement hospitalier ([22] ; [24]) ; comment les clients ou les patients modifient les relations de travail dans les organisations ([8] ; [16] ; [23] ; [28]) ; comment la politique RSE et de management responsable se déploie dans l'organisation postale ([25] ; [27] ; [29]) ; comment les acteurs syndicaux abordent la question de la RSE et du développement durable ([15] ; [30] ; [42]) ; comment la négociation et le déploiement d'ACI produisent de l'effectivité [35] ; comment se développent des compétences collectives de dialogue social [38].

Concernant le choix des études de cas et la manière de les aborder, R. Stake (1994) distingue trois types d'études : le type « intrinsèque » vise à comprendre de manière approfondie un cas en particulier défini par ses caractéristiques propres en recourant à des cadres théoriques non définis *a priori*, il ne cherche pas forcément à générer un construit théorique ; le type « instrumental » consiste à travailler sur un cas en s'appuyant sur une théorie choisie en début de recherche afin de proposer un prolongement ou un ajustement de cette théorie ; enfin le type « collectif » s'appuie sur plusieurs cas dans une optique instrumentale. Nos études de cas ont été à la fois de **type « intrinsèque » et « instrumental »**. L'étude sur la réforme polaire était une étude de cas intrinsèque. Nous avons ciblé un établissement hospitalier en particulier car il présentait une configuration historique intéressante quant à la mise en place d'une structuration polaire. Nous n'avons pas *a priori* sélectionné de cadre théorique initial pour aborder ce changement, ce n'est qu'au fur et à mesure, voire, à l'issue de la collecte des données que nous avons identifié deux cadres théoriques différents permettant d'éclairer un phénomène particulier (l'effectivité de la réforme polaire [24] et l'articulation des logiques professionnelles [22]). L'analyse des compétences collectives de dialogue social relève de la même logique [38]. L'étude de cas sur le management responsable était, dans un premier temps, de type instrumental. Nous nous sommes appuyés sur un schéma global d'analyse d'une démarche RSE en tant que changement organisationnel pour prolonger l'approche de F. Maon et al. (2009) [25]. Puis la perspective a ensuite été plus intrinsèque lorsque nous avons mobilisé des cadres théoriques différents pour analyser plusieurs sous-questions de recherche associées aux matériaux empiriques ([27] ; [29]). Notre objectif était, dans ce second temps, de faire ressortir les spécificités du cas davantage que de prolonger un cadre théorique existant. Cette recherche révèle, comme le souligne A. David (2004), que cette distinction utile analytiquement n'est plus aussi nette ainsi que le proposait R. Stake (1994).

## 10.4. Une perspective processuelle

Certaines de nos recherches se sont inscrites dans une **perspective processuelle à la fois par leur objet et quelques fois par leur méthode**. Ainsi, nous avons étudié les **processus organisationnels** de mise en cohérence [3], d'articulation des logiques professionnelles [22], de mise en place d'une réforme polaire [24], d'une démarche RSE et management responsable [25], de processus de régulation [13], de construction de la stratégie [30], de négociation [35] et de développement de connaissances [33] et de compétences [38]. D'un point de vue méthodologique, nous avons déployé une perspective processuelle dans l'analyse de l'effectivité de la réforme polaire [24], dans l'analyse du processus stratégique du Groupe La Poste autour de la RSE et du management responsable [25] et dans l'étude de la négociation d'ACI [35].

La **perspective processuelle** adoptée par A. Pettigrew (1987, 1990 ; Pettigrew et al., 2001) a été définie par A. Langley (1997 ; 1999), A. Pettigrew (2012, p.1320) s'en réclame ainsi dans son article méthodologique. Cette perspective consiste à « *observer directement les mécanismes par lesquels les phénomènes se produisent dans le temps* » (Langley, 1997, p.39). Elle permet de rendre compte de la dynamique des organisations et des groupes (Eisenhardt, 2021, p.156). Lorsque « *l'ordonnement temporel et l'interaction dynamique entre individus et organisations peuvent être d'une importance capitale, les théories des processus sont indispensables* » (Langley 1997, p.38). Elle se distingue d'une perspective consistant à analyser la « covariation » entre des variables dépendantes et interdépendantes (Langley et al., 2013, p.1). La perspective processuelle cherche à comprendre le changement tout autant que la stabilité en restituant des chaînes d'événements inscrites dans le temps plutôt que des variables corrélées (Langley et al., 2013, p.10).

La méthodologie correspondant aux approches processuelles présente **certaines particularités** (Langley, 1997 ; 1999 ; Pettigrew, 1990 ; 2012) (Encadré 20). Trois de nos recherches correspondent à cette perspective processuelle et longitudinale.

### **Encadré 20 : Les spécificités des approches processuelles**

L'unité d'analyse des processus peut être définie de manière floue car il s'agit souvent d'étudier le **processus à plusieurs niveaux**. Les données collectées dans ces approches sont de nature multiple ; il s'agit principalement d'événements restitués par des récits ou des documents mais il peut aussi s'agir de variables qui influencent les événements (des objets, des relations, des émotions, des interprétations) (Langley, 1997 ; 1999). Les processus sont souvent **restitués par phases** pour retracer la perspective temporelle (Langley, 1997) mais « l'encastrement temporel » (*temporal embeddedness*) peut varier dans la durée, dans la précision ou dans sa pertinence (Langley, 1999, p.692). A. Langley (1997, 1999) identifie **plusieurs stratégies d'analyse processuelle** : narrative (*narrative*), de la théorie enracinée (*grounded theory*), synthétique ou comparative (*synthetic*), graphique (*visual mapping*), de quantification (*quantification*), de décomposition temporelle (*bracketing*). Ces stratégies peuvent combiner des approches inductives et déductives (Langley, 1999, p.708).

La perspective processuelle met en avant la **temporalité**, notamment la manière dont des choix antérieurs conditionnent les choix actuels et futurs (Pettigrew, 1990 ; Pichault et al. 2021, p.73). Cette temporalité nécessite de recueillir « idéalement des données qui sont non seulement longitudinales mais aussi suffisamment riches pour permettre d'observer l'évolution des actions et leurs

conséquences dans le temps » (Langley 1997, p.48). Une stratégie par étude de cas longitudinale est donc appropriée mais le nombre d'observations est plus important que le nombre de cas étudiés (Langley et al. 2013, p.7).

Cette perspective processuelle est **exigeante** (Langley, 1997). L'investissement du chercheur est important et risqué (Pettigrew, 2012). Un chercheur qui analyse des processus doit avoir des qualités interactionnelles (Langley et al., 2013, p.6) et un rapport au terrain particulier. Cette démarche nécessite d'avoir une relation de proximité au terrain d'études dans l'établissement de la confiance avec les interlocuteurs, dans l'accès aux données. Par ailleurs, une telle approche est souvent plus aisée lorsqu'elle est adoptée par un collectif de chercheurs (Pettigrew, 2012). Cette approche, bien que satisfaisante en termes de compréhension des processus à l'œuvre, n'est donc pas toujours facile à mettre en place.

Dans **l'analyse de l'effectivité de la réforme polaire** [24], nous avons déployé une « stratégie narrative » qui a permis de mettre en lumière, sur une période de dix années, les différentes étapes qui ont marqué la mise en place de la réforme polaire en montrant le rôle des décisions prises par les acteurs et des évaluations qui ont ponctué ce processus. Nous avons révélé les dynamiques à l'œuvre et leurs « effets » autour du rôle des acteurs (dirigeants mais aussi au sein des pôles), de leurs interactions et des dispositifs de gestion mis en place (de structuration, de contractualisation et de délégation de gestion, de projet de pôle). Ces éclairages ont été construits sur la base de données textuelles (documents internes), de récits et d'observations. L'analyse des données s'est construite à partir de la théorie de l'effectivité de Jullien reprise par P. Mossé et E. Oiry (2008) qui a été mobilisée en aval de la collecte de données. En cohérence avec cette théorie et avec les approches processuelles (Langley et al., 2013), l'accent est moins être porté sur les résultats que sur les dynamiques à l'œuvre.

Dans **l'analyse du processus stratégique du Groupe La Poste** autour de la RSE et du management responsable [25], nous avons mobilisé une stratégie de « décomposition temporelle » et mis en lumière les différentes étapes ayant marqué la trajectoire des plans stratégiques successifs du Groupe (entre 1990 et 2014) et la trajectoire des programmes RSE définis explicitement après 2010 (en 2011 et en 2014). Ces trajectoires sont interreliées et marquées par des changements importants dans les contextes externes et internes de l'organisation postale. Cette analyse s'est faite à partir d'une grille de lecture pré-définie (le programme RSE considéré comme un changement stratégique et organisationnel), de documents internes et d'entretiens réalisés au niveau stratégique de l'entreprise. Elle s'est inscrite dans un cadre contextualiste par la perspective temporelle mais n'a pas pu mobiliser les acteurs décisionnaires sur la durée.

Enfin, la présentation du **processus de négociation d'ACI** mettant en lumière l'importance des positionnements et des interactions des directions générales et des fédérations syndicales pour l'effectivité, s'est aussi attaché à montrer les phases de l'avant, du pendant et de l'après négociation [35].

Selon A. Pettigrew (1990, p.277), **la stratégie de collecte et d'analyse des données** doit être processuelle (mettant l'accent sur les actions), comparative (intégrant différentes études de cas), pluraliste (croisant les analyses des acteurs), historique (mettant en lumière les décisions et les actions des acteurs du changement dans leur contexte) et contextualiste (examinant les relations réciproques entre les processus et les contextes à différents niveaux). Certaines de

nos recherches satisfont à ces critères. Nous avons le plus souvent cherché à identifier les actions des personnes interrogées et à les replacer dans leurs contextes. Lorsque cela était possible, nous avons aussi cherché à croiser les points de vue des acteurs. Dans nos recherches sur le changement organisationnel, il s'agissait d'interroger différentes catégories d'acteurs (managériaux et opérationnels) dans une perspective verticale ([3] ; [22] ; [24]). Nous l'avons fait, sur un plan horizontal, dans nos recherches sur les stratégies des acteurs syndicaux en matière de RSE ([21] ; [30] ; [42]). Ce fut aussi le cas à propos de nos recherches sur la négociation des ACI [35] et sur les compétences des acteurs du dialogue social [38]. Cette approche méthodologique renvoie à une vision polyphonique.

Si nous avons cherché dans certaines recherches à nous rapprocher de la démarche processuelle, nous n'avons pas pu toujours ni complètement nous inscrire dans cette démarche exigeante. Nous l'avons cependant déployée en partie dans le cadre de nos recherches et souhaitons la mobiliser ultérieurement lorsque l'objet de la recherche sera pertinent et que la mise en œuvre empirique sera possible. **Cette perspective peut être déployée notamment dans le cadre d'un encadrement doctoral** ou dans le cadre de la **réponse à un appel à projet de recherche**.

## 10.5. Une posture analytique vis-à-vis des acteurs de terrain

Dans les considérations précédentes, nous montrons ce que la réalité et la manière de l'investiguer peuvent apporter à nos recherches. Les méthodologies que nous avons déployées pour aborder les réalités organisationnelles et des relations sociales accordent une place importante à l'inspiration empirique, puisqu'elles étaient le plus souvent inductives ou abductives. Dans ce dernier point, nous souhaitons **aborder notre rapport aux acteurs de terrain** et, plus précisément, ce que nous pensons pouvoir apporter aux praticiens des organisations et des relations sociales.

Dans ses travaux (Pichault et Nizet, 2013, p.296 ; Pichault et al. 2021, p.52), F. Pichault distingue deux niveaux d'interventions du chercheur par rapport au changement organisationnel : le niveau analytique et le niveau normatif. « *Le niveau analytique se réfère à l'observation et à l'explication du mécanisme de prise de décision. (...) Le niveau normatif préconise un certain nombre de principes qu'il s'agirait de poursuivre pour atteindre des objectifs déterminés (efficacité, performance, etc.) s'appuyant idéalement sur le niveau analytique* » (Pichault et al. 2021, p.52). Pour F. Pichault, ces deux niveaux doivent rester distincts même si les pratiques de la recherche et du conseil en organisation co-existent et tendent parfois à se rapprocher (Pichault, 2006 ; Pettigrew, 2008, p.116).

Notre démarche compréhensive se positionne clairement sur le **niveau analytique**. Elle correspond à une approche de « *réalisme épistémologique compréhensif* » développée par G. Koenig (1993) et restituée par M. Hlady-Rispal (2015). Dans cette approche, le chercheur « *ne propose pas de vision alternative de l'organisation. Il se concentre sur la signification des phénomènes observés et considère la globalité de chaque situation* » (Hlady-Rispal, 2015, p.258). Pour P. Bernoux (2010, p.303), le chercheur propose des interprétations de la situation (du système d'action) et laisse aux acteurs de l'organisation étudiée, trouver eux-mêmes des

solutions. Pour J.-D. Reynaud (1997, p.337), l'intervenant aide les acteurs à poser leurs problèmes et à en trouver la solution. Pour E. Friedberg (1997, p.31-32), le rôle du sociologue intervenant sur les organisations est de « *produire une connaissance concrète de la réalité humaine sous-jacente au contexte d'action analysé* » et « *d'assister les intéressés à la fois à se situer par rapport à cette connaissance, à en tirer des conséquences et donc à les intégrer dans leurs pratiques en les modifiant* ». Ceci peut déclencher un processus d'apprentissage chez les praticiens à la fois dans la compréhension de leur propre situation, voire une modification de leurs comportements (Friedberg, 1997, p.32). Cet apprentissage n'est pas nécessairement piloté par le chercheur mais par les questions qu'il pose, par ses interactions avec les acteurs de l'organisation lors de la collecte de données. Le chercheur peut ainsi être « *vecteur d'apprentissage, accélérateur de prise de conscience* » (Hlady-Rispal, 2015, p. 258).

Dans nos recherches sur le changement organisationnel, nous avons souhaité apporter aux acteurs de l'organisation **des éclairages compréhensifs et analytiques** sur les situations de changement, de manière indirecte lors de notre processus de collecte des données (dans la recherche doctorale [3], dans l'étude sur les messageries [5] et sur la réforme polaire [22 ; 24]), puis de manière plus directe lorsque nous avons restitué les résultats de nos recherches. Dans notre recherche sur le management responsable au sein du groupe La Poste ([27] ; [29]), nous avons en effet présenté les résultats des phases qualitatives et quantitatives de la recherche auprès de nos interlocuteurs. La restitution des résultats des entretiens (phase qualitative) auprès des instances dirigeantes (au niveau national et en région) nous a permis de conforter nos interprétations (validation externe) et de préparer notre questionnaire pour la phase quantitative. Puis la présentation des résultats de la recherche quantitative auprès d'une cinquantaine de managers opérationnels en région a permis d'apporter un éclairage sur leurs pratiques de management responsable.

Des **restitutions** ont également été effectuées à l'occasion de certaines recherches sur les relations sociales. Ce fut le cas de notre recherche sur les capacités stratégiques des unités territoriales syndicales à déployer la RSE [42]. Nous avons en effet, présenté à deux équipes syndicales régionales les premiers résultats de notre recherche. Cette confrontation a permis de vérifier certaines interprétations des données collectées et de susciter chez les participants un échange à propos des résultats obtenus. Elle a donc participé, dans une certaine mesure, à une validation externe de nos résultats mais aussi à faire un retour aux acteurs syndicaux sur des actions en matière de RSE qui n'étaient pas forcément visibles ou qualifiées par eux-mêmes. De même, nous avons organisé une restitution de notre recherche sur le développement des compétences collectives de dialogue social [38] auprès des acteurs interrogés de la direction et des représentants des salariés, mais aussi auprès d'acteurs institutionnels (membres du conseil d'administration de la structure associative). Cette présentation a permis aux représentants des salariés de prendre conscience des compétences développées au sein de leur équipe syndicale et aux dirigeants de mettre en lumière, à travers les compétences explicitées, certaines caractéristiques du dialogue social pratiquées au sein de l'organisation qui ont été ainsi communiquées aux acteurs de la gouvernance. Dans les deux domaines d'études, nous n'avons pas pu cependant mesurer les effets d'apprentissage qui ont pu se produire chez les acteurs.

**Cette pratique de restitution nous paraît importante pour les chercheurs mais aussi pour les « acteurs de terrain »**, comme le soulignent plusieurs auteurs. Pour E. Friedberg (1997, p.322), la restitution des résultats est essentielle au dispositif de recherche en opérant une itération explicite entre le chercheur et les « intéressés ». Celle-ci permet au chercheur de confronter et de compléter ses interprétations. Par les restitutions, le chercheur peut conforter, appuyer ou adapter ses résultats de recherches. En retour, la restitution des résultats donne à voir aux « intéressés » une vision d'ensemble du système en cours de changement (ou à changer), voire une autre perspective (Friedberg, 1997, p.323). A propos des relations sociales, J.-D. Reynaud (1997, p.328-329) avance que le chercheur peut éclairer les acteurs sur leurs pratiques et les enjeux des relations sociales (Richebé et al., 2020 ; p.109 ; Paradeise et Lichtenberger, 2021, p.63). Cet éclairage profite aux acteurs décisionnels mais aussi aux acteurs contestant le déséquilibre des relations de pouvoir, en légitimant leur autonomie d'action (Reynaud, 1997, p.328-329).

Pour F. Pichault (2006), cette restitution est indispensable dans une intervention et doit être envisagée lors de la négociation de l'intervention. Nous souhaitons rendre **cette approche plus systématique** lorsque nous en aurons l'occasion. Nous pourrions également dans nos futures recherches développer une relation encore plus étroite avec les acteurs des organisations sur lesquelles nous investiguons en nous inspirant par exemple des pratiques plus engageantes telles que celles proposées par A. Pettigrew, F. Pichault (2006) ou par J.-L. Moriceau et R. Soparnot (2019).

A. Pettigrew et al. (2001) proposent en effet d'**aller plus loin dans l'engagement des chercheurs** à plusieurs titres. Il suggère aux chercheurs de développer des relations plus durables avec les utilisateurs (ou « courtiers ») de la connaissance (Pettigrew, 2008 ; Bensebaa, 2017) pour faciliter la diffusion des résultats de la recherche. Il souligne également la nécessité pour les chercheurs de communiquer sur des questions de recherche de qualité et au bon moment (Pettigrew, 2008, p.115). Enfin il envisage une forme de coproduction de recherche entre les praticiens et les chercheurs sur l'ensemble du processus de recherche (Pettigrew, 2008). Cette « *forme plus large et plus profonde d'engagement entre les chercheurs en gestion et les praticiens impliquerait l'expérimentation du cofinancement, de la coproduction et de la codiffusion des connaissances* » (Pettigrew et al., 2001, p.710). A. Pettigrew (2008) pense que cette forme d'engagement augmenterait l'impact de la recherche et invite la communauté des chercheurs à la développer. Dans sa mise en perspective des modalités d'intervention, F. Pichault (2006) plaide également pour une forme de coproduction des connaissances inscrivant l'intervention dans un jeu politique, contextualisé et processuel entre les intervenants et le « système client ». Cette co-production nécessite des qualités interactionnelles ainsi que le mentionnent J.-L. Moriceau et R. Soparnot (2019). Le chercheur devrait ainsi être « ambidextre » comme le souhaiterait A. Pettigrew selon F. Bensebaa (2017, p.435) et avoir « des qualités scientifiques solides et un engagement social significatif et clairement affirmé ».

La co-production suppose également d'adopter une **posture de chercheur** plus « ouverte » ainsi que la décrivent J.-L. Moriceau et R. Soparnot (2019). Elle consiste d'abord à s'exposer lors du contact avec le terrain en acceptant que les acteurs questionnent le chercheur sur la recherche, son design, ses référents théoriques, en les rendant explicites (Moriceau et

Soparnot, 2019, p.11-12). La relation entre le chercheur et les acteurs de terrain est alors plus de l'ordre d'un dialogue que d'un rapport d'expert. Une certaine proximité avec les acteurs de terrain peut ainsi s'instaurer relativisant la distanciation prônée généralement par les manuels de méthodologie qui prive parfois le chercheur de la richesse des données (Moriceau et Soparnot, 2019, p.12). La distanciation peut cependant s'opérer par un effort de réflexivité que doit montrer le chercheur sur son processus de recherche (« réflexivité épistémologique » et « réflexivité éthique ») et sur la manière dont les résultats de la recherche sont communiqués (« réflexivité politique »). F. Pichault (2006, p.73) milite également pour cette démarche réflexive lors des interventions, permise par le « *croisement de plusieurs regards analytiques autour de l'intervention (triangulation)* » pendant le processus et à l'issue de celui-ci.

Nous souhaitons ainsi nous orienter davantage vers cette posture, lorsque les conditions empiriques le permettront.

## Conclusion de la partie 2

Cette seconde partie nous a permis **de présenter nos recherches (réalisées ou en cours) sur les acteurs des relations sociales**. Nous avons montré qu'elles s'inscrivaient dans une perspective contextuelle et processuelle construite dans le cadre de nos recherches sur le changement organisationnel. Nous mettons également en évidence l'intérêt de mobiliser des apports des théories des organisations et du champ des relations professionnelles pour analyser les comportements des acteurs des relations sociales.

Le croisement de nos recherches sur le changement organisationnel et sur les acteurs des relations sociales, enrichi par la mobilisation de certains auteurs clés du champ des relations professionnelles, permet de **proposer un schéma d'analyse holistique des processus situés de dialogue sur le travail** mettant en lumière les interactions et la polyphonie. Ce schéma offre un cadre pour positionner nos futures recherches.

Cette seconde partie nous a également permis de mener une réflexion sur les **méthodologies mobilisées au cours de nos recherches**. Notre approche méthodologique principalement compréhensive s'inscrit dans l'approche contextualiste et processuelle du changement et des relations sociales. Elle pourra constituer également le socle de nos futures recherches.

Nous synthétisons, dans le Tableau 9, **les principales propositions de recherche qui prolongeront notre approche contextualiste, processuelle et interactionniste des acteurs des relations sociales**. Plusieurs de ces recherches offriront l'opportunité d'un encadrement doctoral et/ou d'un travail collectif.

**Tableau 9 : Récapitulatif des projets de recherche en cours et futurs**

Projet / Thématique	Etat	Cadre	Méthodologie
<i>Acteurs des relations sociales et responsabilité globale (ou RSE)</i>			
Analyse comparative des projets collectifs sociétaux (syndicats /ONG) : histoire et contenu	En cours	Individuel	Qualitative
Conditions de déploiement des projets collectifs sociétaux au niveau national et territorial : formes partenariales OS / ONG I	Projet	Encadrement doctoral	Qualitative (et éventuellement quantitative)
Positionnement sur la RSE des fédérations syndicales et déploiement	Projet	Contrat de recherche avec des fédérations syndicales et/ou encadrement doctoral	Mixte (qualitative et quantitative)
Négociations au niveau de branches entre fédérations syndicales et patronales sur des questions de Responsabilité globale et/ou environnementale	Projet	Contrat de recherche avec une ou quelques branches et/ou encadrement doctoral	Qualitative (études de cas comparative)
Positionnement des acteurs syndicaux sur les questions environnementales : construction de sens collective et individuelle	Projet	Individuel	Qualitative (analyse de contenu)
Perception et engagement des représentants du CSE sur les questions environnementales	Projet	Appel à projet scientifique en collaboration avec plusieurs équipes et encadrement doctoral	Qualitative (études de cas multiples)
<i>Acteurs internationaux des relations sociales</i>			
Division et coordination du travail au sein des réseaux syndicaux internationaux	En cours	Collaboration avec un chercheur (J. Barreau)	Qualitative (études de cas)
Négociation et mise en œuvre d'accords-cadres internationaux sur l'accompagnement social de la transition écologique	Projet	Projet collectif de chercheurs dans plusieurs pays européens Possibilité d'accueillir un encadrement doctoral	Qualitative (études de cas comparatives de multinationales)
<i>Acteurs du dialogue social dans les entreprises</i>			
Compétences collectives de dialogue social (articulation des niveaux de dialogue)	En cours	Individuelle	Qualitative
Conditions du dialogue social de proximité : rôle des acteurs managériaux et syndicaux	En cours	Collaboration avec un chercheur (J. Fronty)	Qualitative
Contribution des formations communes au développement des compétences partagées par les acteurs syndicaux et managériaux	Projet	Contrat de recherche avec l'INTEFP Encadrement doctoral	Mixte (qualitative puis quantitative) Qualitative

## CONCLUSION GENERALE

Pour conclure ce mémoire, nous souhaitons souligner ce que cet exercice de recension et de mise en perspective de nos travaux réalisés sur plus de vingt-cinq ans nous a apporté et ce qu'il nous invite à faire pour les quinze prochaines années.

### Une démarche réflexive

La rédaction d'un mémoire d'HDR est d'abord une **démarche réflexive**.

C'est un **processus autoréflexif** ainsi que le définit J. Fronty (2017, p.75) visant à questionner les hypothèses et les croyances qui influencent les actions d'un individu. Ce processus est lié à l'expérience individuelle inscrite dans un contexte et à la manière dont elle est construite, voire reconstruite, par l'individu grâce à un « dialogue intérieur ». Ce travail d'investigation n'est pas simple, il nécessite du temps et de l'engagement. C'est ainsi que nous avons vécu cette expérience consistant à regarder en arrière pour faire l'inventaire de nos travaux et réfléchir aux postulats qui les fondaient, puis à nous projeter dans l'avenir en ayant conscience de ces postulats et en souhaitant, à certains égards, les faire évoluer. Ce processus s'est inscrit dans un temps relativement long : pour nous décider à nous y engager ; pour relire nos travaux avec un regard critique ; pour lire des travaux qui nous paraissaient essentiels à notre approche ; pour rédiger ce mémoire sans doute trop long pour les lecteurs (merci aux courageux qui sont arrivés à cette conclusion). Il s'est inscrit dans un contexte organisationnel et interactif formé de co-auteurs et de collègues qui nous ont soutenue et souvent encouragée et avec lesquels nous avons pu dialoguer. Il est aussi un processus perturbant car il nécessite de porter un regard évaluateur sur ses propres recherches menées antérieurement et donc sur certaines réussites mais aussi certaines erreurs.

La réalisation d'un mémoire d'HDR est aussi un processus de « **réflexivité critique** » au sens où le processus interrogatif s'opère par rapport à ce qui est « dicté » par autrui, l'organisation, la société (Fronty, 2017). En ce sens, cet exercice amène également à se positionner par rapport à ce qui est attendu d'un chercheur dans son organisation, dans la communauté académique et dans son rapport à la société (les organisations et les praticiens, objets de nos recherches). Nous avons ainsi précisé la manière dont nous envisagions le rapport à nos interlocuteurs praticiens. Il nous a conduit à réfléchir également au type de recherches que nous souhaitions mener à l'avenir, une recherche qui soit ancrée dans les réalités sociales, contextualisée et qui soit actionnable. Enfin, nous souhaitons également poursuivre sur la thématique des relations sociales (ou plus précisément du dialogue sur le travail), d'abord par intérêt personnel, mais aussi pour montrer la richesse de cet objet et de l'approche polyphonique pour la communauté des chercheurs en gestion des ressources humaines et en organisation, mais aussi pour les étudiants (particulièrement dans une école de management) et pour les doctorants.

## Une démarche constructive

La préparation d'une HDR est également un **processus constructif** à plusieurs titres.

Il permet de tracer une trajectoire de recherche qui s'est **nourrie** de choix rationnels et assumés, mais aussi d'opportunités saisies au détour de rencontres, de lectures qui n'ont pas toujours été réfléchies. Il permet en tout cas de construire une cohérence « *a posteriori* » entre les divers objets investigués et d'identifier une pertinence « *a posteriori* » par rapport à un état des connaissances et des préoccupations managériales ou sociétales.

Ce processus nous a également permis de véritablement **construire notre approche** holistique contextuelle, processuelle et interactive en nous appuyant sur certains auteurs clés des théories des organisations et des relations professionnelles. Nous avons pris le temps d'approfondir la lecture des travaux de ces auteurs clés (J.-D. Reynaud, E. Friedberg, N. Alter, F. Pichault, K. Weick, J.-T. Dunlop, A. Strauss) que nous avons mobilisés partiellement dans nos travaux. De même, nous avons pu développer significativement notre positionnement méthodologique et le justifier au-delà des quelques paragraphes qui sont mentionnés généralement dans nos articles.

Cette construction nous paraissait **indispensable pour donner un cadre global** à nos recherches et une meilleure assise conceptuelle. Ce cadrage conceptuel et méthodologique devrait faciliter notre pratique de l'accompagnement doctoral. Cette construction n'est pas achevée, elle va se poursuivre avec les nouvelles recherches qui seront entreprises dans les prochaines années et qui se veulent collaboratives.

## Une démarche qui invite au dialogue et au partage

Enfin, cette démarche d'HDR est une invitation à **poursuivre le dialogue et à partager**.

Nous espérons que ce mémoire permettra d'ouvrir un dialogue d'abord **avec les membres du jury lors de la soutenance**. Dans une démarche polyphonique (c'est-à-dire en fonction de ses expériences, de ses centres d'intérêts, de ses préoccupations du moment), chacun pourrait y trouver quelques opportunités d'échange, quelques envies de partager une expérience de recherche.

Au-delà de la soutenance, nous souhaitons, grâce à ce chemin parcouru et aux positionnements avancés dans ce mémoire, être en mesure de **partager avec des futur(e)s collègues** de nouvelles expériences collaboratives de recherche. Nous apprécions particulièrement la confrontation des idées que permet cette activité de recherche. Nous souhaitons également que cette confrontation constructive ait lieu **avec les praticiens** de la gestion et du dialogue sur le travail, ce qui peut se faire en amont d'une recherche ou en aval lorsqu'il s'agit de rendre compte ou de diffuser quelques messages qui nous paraissent pertinents pour nos interlocuteurs.

Ce mémoire est aussi un appel au partage de nos réflexions et de nos idées **avec des doctorants**. Nous envisageons l'encadrement doctoral comme un processus d'accompagnement qui se veut dialogique et constructif à plusieurs niveaux : un dialogue entre des expériences, des centres d'intérêts, des visions potentiellement différentes du doctorant et de son encadrant, qui débouche sur une production scientifique propre au

doctorant ; un dialogue entre la littérature académique et les réalités sociales qui fondent l'objet même de la recherche et qui s'apprend au gré des lectures, des rencontres, des présences sur le terrain, des présentations à l'occasion des conférences et des expériences rédactionnelles et de publication.

Nous souhaitons ainsi partager tout ce qui fait finalement la richesse de notre métier de chercheur.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aballea, F. (1998). Relation de service et transformation identitaire. Le cas d'un service public. *Education Permanente*, 137, 59-69.
- Acker, F. (2005). Les reconfigurations du travail infirmier à l'hôpital. *Revue Française des Affaires Sociales*, 59, 161-181.
- Acquier, A., Daudigeois, T., Vialorgue B. (2011). Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@n@gement*, 14(4), 221-250.
- Adam, G., Reynaud, J.-D. (1978). *Conflits du travail et changement social*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Adam, G., Reynaud, J.-D., Verdier, J.M. (1972). *La négociation collective en France*. Paris : Editions Economie et Humanisme - Les Editions Ouvrières.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of management*, 45(3), 1057-1086.
- Ahrne, G., Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 429-49.
- Ahrne, G., Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ahrne, G., Brunsson, N., Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2), 93-101.
- Akrich, M., Rabeharisoa, V. (2012). L'expertise profane dans les associations de patients. Un outil de démocratie sanitaire. *Santé publique*, 24 (1), 69-74.
- Alard, , Dirringer, D. (2000). *La stratégie de relation client*. Paris : Dunod.
- Alexandre M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Allain, S. (2004). La négociation comme concept analytique central d'une théorie de la régulation sociale. *Négociations*, 2(2), 23-41.
- Alter, N. (1990). *La gestion du désordre en entreprise*. Paris : L'Harmattan, Logiques Sociales.
- Alter, N. (1993). Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence. *Revue française de sociologie*, 34-2., 175-197.
- Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, 2, 263-285.

- Alter, N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'Année sociologique* 53(2), 489-514.
- Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses universitaires de France.
- Alter, N. (2006). On ne peut pas institutionnaliser l'innovation. Dans Klein, J.-L., Harrisson, D. (dir.) *L'innovation sociale – Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 139-149.
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris : La Découverte.
- Amherdt, C.-H., Dupuich-Rabasse, F., Emery, Y., Giauque, D. (2000). *Compétences collectives dans les organisations – Emergence, gestion et développement*, Montréal : Presses de l'Université Laval.
- Amin, A., Cohendet, P (2009). *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities and Communities*, Oxford: Oxford University Press, 2nd edn..
- Aoki, M. (1991). *Economie japonaise - Information, motivations et marchandage*. Paris: Economica, traduction française de *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- Aoki, M. (1994a). Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise. Dans Orléan, A. (dir.) *L'analyse économique des conventions*, Paris : Presses Universitaires de France, 281-305.
- Aoki, M. (1994b). The japanese firm as a system of attributes : a survey and research agenda. *Revue d'économie industrielle*, numéro exceptionnel, 83-108.
- Aoki, M. (1994c). The contingent governance of teams : analysis of institutional complementary. *International Economic Review*, 35(3), 657-676.
- Appelbaum, E., Batt, R. (1994). *The New American Workplace - Transforming Work Systems in The United States*, London: ILR Press Cornell University Press.
- Arenas, D., Lozano, J. M., Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 175-197.
- Arnaud, N. (2016). Pour une perspective communicationnelle et pratique de la compétence collective. *Communication Organisation*, 50(2), 215-244.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., Fisscher, O. A. M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17.
- Autissier, D., Bensebaa, F. (2006), *Les défis du sensemaking en entreprise – Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris : Economica.
- Autissier, D., Moutot, J.M. (2016). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Paris : Dunod.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A. (2014). *Conduite du changement : concepts clés – 50 ans de pratiques issues des auteurs fondateurs*. Paris : Dunod, 2<sup>ème</sup> édition.
- Babeau, O., Chanlat, J.-F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 183, 201-219.

- Bakhtin, M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Baldin, , Jurian, F. (2004). Les centres de contacts clients au cœur d'une société relationnelle. *Réalités Industrielles*, mai, 71-74.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Barcet, A., Bonamy, C. (1999). Opérationnalité de la notion de service : dilution ou approfondissement ? *Revue d'Economie Industrielle* (90), 93-100.
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France, 11<sup>ème</sup> édition.
- Baret, C., Oiry, E., Codello-Guijarro, , Koffi, , (2011). Regards sur l'effectivité de la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences (GPMC) à l'hôpital public. *Journal d'Économie Médicale*, 29(6-7), 305-322.
- Baret, C., Robelet, M. (2010). Quelles nouvelles pratiques pour réduire les tensions de la relation patient-soignant à l'hôpital? Dans D. Retour, M. Dubois et M. E. Bobillier Chaumon (éd.), *Nouveaux services, nouveaux usages*, De Boeck : Bruxelles.
- Barker, B., Ingersoll L., Teal G. (2014). Understanding CSR culture and subcultures: consensual and conflicting narratives. *International Journal of Employment Studies (IJES)*, 22(2), 25-48.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barnier, L.-M., Clerc, F. (2014). Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation... du travail syndical. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 163-170.
- Barreau, J. (1999). *Gérer le travail*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Barreau, J., Ngaha, A. (2012). L'impact des négociateurs sur le contenu d'un accord cadre international. *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, 67(1), 76-96.
- Barreau, J., Ngaha, A. (2013). L'application d'accord cadres internationaux : enjeux et déterminants. *Economies et Sociétés Série Socio-économie du travail*, 47(5), 631-660.
- Barthélemy, J. (2002). *Les stratégies d'externalisation*. Paris : Editions d'organisation.
- Bastien, A. (2006). *Le management à l'épreuve du client*, Entreprise et Personnel.
- Basu, K., Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: a process model of sense making. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Baudry B. (2005). *L'économie des relations interentreprises*. Paris : La Découverte, 2<sup>ème</sup> édition.
- Beaujolin, F. (2004). *European trade unions and Corporate Social Responsibility*. Final report by the European Trade Union Confederation (ETUC).
- Beaujollin-Bellet R. (2012). Expériences formatrices, socialisation et compétences : les leaders syndicaux d'entreprise face aux restructurations. *La Revue de l'Ires*, 72, 145-168.

- Beauquier, S. (2003). *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations « orientées clients » - Le cas de deux entreprises de service : Assur et la RAT* Thèse de doctorat de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Paris.
- Beauquier, S. (2005). Les stratégies d'orientation client et le travail des « agents en contact ». *Travail et Emploi*, 103, 21-28.
- Becker H.S. (1963). *Outsiders. Studies of the Sociology of Deviance*, New York, Free Press, [traduction française, 1985, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Editions A.M. Métailié].
- Bellemare, G. (2000). End users: actors in the industrial relations system?. *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), 383-405.
- Ben Slimane, K. Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management Avenir*, 37, 53-69.
- Benghozi, -J. (1998). De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales. *Réseaux* (91), 13-29.
- Bensebaa, F. (2017). XXVII. Andrew Pettigrew – L'approche dynamique, contextuelle et longitudinale du changement organisationnel. Dans S. Charreire Petit (éd.), *Les Grands Auteurs en Management*, Caen: EMS Editions, 419-438.
- Berkowitz, H., Crowder, L.B., Brooks, C.M. (2020). Organizational perspectives on sustainable ocean governance: A multi-stakeholder, meta-organization model of collective action. *Marine Policy*, 118.
- Berkowitz, H., Dumez, H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156.
- Bernard, S. (2005). Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service. *Sociologie du travail*, 47(2), 170-187.
- Bernoux (2010), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Editions du Seuil, 2ème édition.
- Besucco, N., Tallard, M., Du Tertre, C., UGHETTO, (2002). *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*. Rapport pour la DARES.
- Béthoux, E. (2020), *Le dialogue social. Sociologie d'un concept controversé*, Habilitation à diriger les recherches, ENS Paris-Saclay, 23 octobre 2020.
- Bevort, A., Jobert, A. (2011). *Sociologie du travail—: les relations professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Biaggi, C. (2021), *Quand les « relations sociales » sont un travail - Pratiques, savoir-faire et carrières de cadres des ressources humaines*, thèse de doctorat, Université de Paris-Saclay.
- Bidet, A. (2012). Activité. Dans A. Bevort, M. Lallement, A. Jobert, A. Mias (dir.) *Dictionnaire du travail*, Paris : PUF, 6-12.

- Biencourt, O., Eustache, D., Guillotin, Y., Jolivet, T., Steunon, Y. (1997), *L'adaptation de la gestion de l'emploi à l'évolution du marché des produits*, Rapport final pour le Commissariat Général du Plan, GAINS, Université du Maine.
- Blain, A. N. J., Gennard, J. (1970). Industrial relations theory—a critical review. *British Journal of Industrial Relations*, 8(3), 389-407.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of management studies*, 48(8), 1866-1891.
- Bohm, D. (2013), *On dialogue*. Routledge.
- Boltanski, L., Thévenot, L. (1991). *De la justification – Les économies de la grandeur*. Paris : Editions Gallimard.
- Bory, A., Lochard Y. (2008). La RSE, entre relations publiques et outil politique. *La Revue de l'Ires*, 57, 3-21.
- Borzeix, A. (2003). Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une 'rationalité externe'. In G. De Terssac (dir.) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud – Débats et prolongements*, Paris : La Découverte, Paris, 197-206.
- Boudon, R., Bourricaud F. (1982). *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bourgeois, D. (2003). La révolution du client : mythes et réalités. *La Lettre du GIP-MIS*, (16).
- Bourguignon A., Hennebert M.-A. (2021). 12. Relations professionnelles: Retour sur des rapports complexes avec la Gestion des Ressources Humaines. Dans Beaujolin-Bellet, R. (éd.), *Les grands courants en gestion des ressources humaines*. Caen: EMS Editions, 217-235.
- Bourguignon R., de Becdelièvre , Béthoux E., Connoll H., Mias A., Tainturier (2021). *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social: étude longitudinale de 7 grandes entreprises*, Université Paris Dauphine-PSL, Étude réalisée pour le compte du comité d'évaluation des Ordonnances / France Stratégie.
- Bourguignon R., Garaudel et Porcher S. (2020). Global Framework Agreements and Trade Unions as Monitoring Agents in Transnational Corporations. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 517-533.
- Bourguignon R., Mias A. (2017). *Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises*, Rapport OIT.
- Bourguignon R., Rival M., (2012). Le lobbying des organisations syndicales. *Gestion et management public*, 1(1), 21-37.
- Bourguignon, R, Stimec A., (2022). *L'analyse organisationnelle du dialogue social – pratiques et perspectives théoriques*. Paris : Editions EMS.
- Bourguignon, R. (2022), Dialogue ou Dialogues. Dans Noël F. (coord), *Les cahiers de l'IPSI : Dialogue(s) social. Se saisir du travail et oser la proximité*, 2, 15-18.
- Bourque, R., Hennebert, M.-A., Lévesque, C., Murray, G. (2018). Do international union alliances contribute to the effectiveness of international framework agreements? A

comparative study of Telefónica and Portugal Telecom. *Economic and Industrial Democracy*, 4, 1-23.

Bouville, G. (2018). *Les modes de gestion du travail et la santé des salariés : quelles interférences ?*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paris Dauphine.

Boxall, (2008). Trade union strategy. In Bacon, N., Blyton, P., Fiorito, J., Heery, E. (eds.) *Sage Handbook of Employment and Industrial Relations*. London UK: Sage, 209-24.

Boxall, , Haynes, (1997). Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-liberal Environment. *British Journal of Industrial Relations*, 35(4), 567-591.

Bréchat, -H., Gros, J., Haon, M., Jeunet, O., Magnin-Feysot, C. (2010). Représentants d'associations d'usagers et Loi « Hôpital, patients, santé et territoires » : enjeux et douze propositions ». *Santé publique* », 22, 131-146.

Bréchet, J.- (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue Française de Gestion*, 184, 13-34.

Briec, C. (2014). L'activité syndicale: un travail ordinaire. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2014/2, n°A8, 69-83.

Brochier, D., Roman, B. (1999). Autonomie des acteurs et performance de l'organisation : le cas d'un réseau bancaire. *Actes du 10<sup>ème</sup> Colloque de l'AGRH*, Lyon, 251-262.

Brousseau, E. (1993), Les théories des contrats : une revue. *Revue d'Economie Politique*, 103(1), 1-82.

Brousseau, E., Rallet, A. (1995). Efficacité et inefficacité de l'organisation du bâtiment : une interprétation en termes de trajectoire organisationnelle. *Revue d'Economie Industrielle*, 74, 9-30.

Brulhart, F., Favoreu, C., Loufrani-Fedida, S. (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe: analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching. *Management international*, 23(4), 149-164.

Bureau, E., Hermann-Mesfen, J. (2014). Les patients contemporains face à la démocratie sanitaire. *Anthropologie et santé*, 8, 1-18.

Burns, T., Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Buss, W.C., Kuyvenhofen, R. (2011). Perceptions of European middle managers of their role in strategic change. *Global Journal of Business Research*, 5(5): 109-119.

Caire, G. (1991). Des relations industrielles comme objet théorique. *Sociologie du travail*, 33(3), 375-401.

Caire, G. (1992). *La négociation collective*. Paris : Presses Universitaires de France.

Caire, G. (1996). Institutionnalistes, régulationnistes, conventionnalistes : n'est pas hétérodoxe qui veut. *Economies et Sociétés, Série Débats*, 30(9), 225-232.

Calvez, V., Dolidon, O. (2014). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Humanisme et Entreprise*, 317, 45-67.

- Cavestro, W. (1998). Innovation, apprentissages organisationnel et individuel dans la firme. Dans Lamotte B. (dir.) *Les régulations de l'emploi – Les stratégies des acteurs*. Paris, L'Harmattan, 49-65.
- Chabert, E., Rey, F. (2018). *La valorisation des acquis de l'expérience syndicale*, CFTC.
- Chalamon, I. (2009). Formation de la contestation et action collective. *Revue française de gestion*, 193, 89-106.
- Chandler, A. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, traduction française de *Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, Massachussetts Institute of Technology, 1962.
- Chapelier, E., Grignard, M., Tainturier, (2022), Dialogue social professionnel et principe de subsidiarité : à quel niveau décider ? *Les Cahiers de l'Ipsi*, 2, 35.
- Chédotel, F., Krohmer, C. (2014). Les règles, leviers de développement d'une compétence collective – deux études de cas. *@GRH*, 12(3), 15-38.
- Chédotel, F., Krohmer, C. (2020). Together, do we go further? The dynamic between rules and collective competence. In: Grasser B., Loufrani-Fedida S., Oiry E., *Managing competences – Research, practice, and contemporary issues*, CRC Press, 90-106.
- Chédotel, F., Pujol, L. (2012). L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques: le cas de SCO *Finance Contrôle Stratégie*, 15(1), 87-107.
- Chia, R., MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217–242.
- Christensen, C.M., Bower, J.L. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218.
- Ciccotelli, M. (2015). Socialisation au rôle patronal et mobilisation collective du groupe des chefs d'entreprise. L'engagement au Centre des jeunes dirigeants (CJD). *Sociétés contemporaines*, 98(2), 49-78
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clergeau, C. (2004). La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels internalisés : le cas des front-offices purs. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (52), 2-16.
- Clot, Y, Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., Zittoun, M. (2021), *Le prix du travail bien fait – La coopération conflictuelle dans les organisations*. Paris : La Découverte.
- Clot, Y., Stimec, A. (2013). « Le dialogue a une vertu mutative », les apports de la clinique de l'activité. *Négociations*, 19(1), 113-125.
- Cochoy, F. (2002). Une petite histoire du client ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. *Sociologie du Travail*, 44 (3), 357-380.
- Cohen, M.D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidio M., Marengo, L., Warglien, M., Winter, S. dir. (1996). Routines and other recurring action patterns of organizations : contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 653-698.

- Cohendet, P. (1998a). Information, connaissances et théorie évolutionniste de la firme. Dans Petit P. (dir.) *L'économie de l'information – Les enseignements des théories économiques*, Paris : Editions La Découverte et Syros, 253-276.
- Cohendet, P., Llerena, P. (1990a). Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise. *Revue d'économie industrielle*, 51, 141-165.
- Cohendet, P., Llerena, P. (1990b). Flexibilité et évaluation des systèmes de production. Dans ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique - Approches et applications nouvelles*, Paris : Economica, 41-60.
- Colin, T., Grasser, B. (2014). Les instruments de gestion médiateurs de la compétence collective ? Le cas du Lean dans une entreprise de l'automobile. *@GRH*, 12(3), 75-102.
- Combes, M.-C. (2002). La compétence relationnelle, une question d'organisation. *Travail et Emploi* (92), 5-18.
- Combes, M.-C., Quenson, E. (2000). Les centres d'appels : une rationalisation de la relation de service. *La Lettre du GIPMIS*, 6.
- Combexelle, J.-D. (2015). *La négociation collective, le travail et l'emploi*. Rapport au Premier Ministre, France Stratégie.
- Conein, B., Dodier, N., Thévenot, L. (2020). *Les objets dans l'action: de la maison au laboratoire*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Conté, L. (2021), *Une sociologie pour l'action - Itinéraire et héritages de Jean-Daniel Reynaud*, Paris : Presses des Mines.
- Conway, E., Monks, K. (2011). Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203.
- Corbin, J.M., Strauss, A.L. (1993). The articulation of work through interaction. *The Sociological Quarterly*, 34(1), 71-83.
- Coron, C., Pigeyre, F. (2018). La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(2), 41-54.
- Cotton, E., Gumbrell-McCormick, R. (2012). Global unions as imperfect multilateral organizations: an international relations perspective. *Economic and Industrial Democracy*, 33 (4), 707–28.
- Courpasson, D. (1995). Eléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque. *Sociologie du Travail*, 37 (1), 1-24.
- Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel. *Sociologie du Travail*, 44 (4), 499-520.
- Couty, E, Scotton, C. (2013). *Le Pacte de confiance pour l'hôpital – Synthèse des travaux*. Rapport pour le Ministère des affaires sociales et de la santé.
- Cramer, J. M. (2005). Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry. *Journal of Cleaner Production*, 13(6), 583–592.

- Cramer, J.M., van der Heijden, A., Jonker, J., (2006). Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 380–389.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry and research design – Choosing among five approaches*, SAGE Publication, 3rd edition.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- Cyert, R., March J. (1963), *A behavioural theory of the firm*. Englewood, Gliffs, N.J, Prentice Hall.
- Da Costa, I. (1990), La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis – De Dunlop au débat actuel. Dans Reynaud, J.-D, Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (dir.) *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d'une théorie*, Paris : Editions du CNRS, 25-42.
- Da Costa, I. (2003). J.-T. Dunlop : la place du courant des relations professionnelles dans la GRH. Dans Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, 1605-1610.
- Daft, R. L., Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dahl, R. (1957). *The concept of power*. New York : Bobbs-Merrill.
- Daugareilh, I. (2017). *La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur d'un droit de la mondialisation?*, Bruxelles : Éditions Bruylant.
- Davezies, P., Dugué, B. (2018), *Reprenre la main sur le travail - Élaboration d'une méthode d'action à l'intention des militants syndicaux de la SNCF*, Rapport pour l'ANACT, Université de Bordeaux.
- David, A. (2004). *Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. 13è conférence de l'AIMS. Normandie-vallée de Seine.
- David, C., Huguet, P. (1998). Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail. *Education Permanente*, 137, 147-156
- De Munck, J. (1998). L'institution selon John Searle. Dans Salais, R., Chatel, E., Rivaud-Danset, D. (dir.) *Institutions et conventions - La réflexivité de l'action économique*. Paris : Editions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 173-198.
- De Terssac, G. (1993). L'implicite et le décrit - De l'organisation des systèmes de production. *Projet*, 236, 16-22.
- De Terssac, G. (2003). La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat. Dans G. de Terssac (dir.) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris : La Découverte, 2003, 11-33.
- De Terssac, G. (2011). Le client : coproducteur de l'organisation ? *Sciences de la société*, 82, 127-141.
- De Terssac, G. (2013). De la sécurité affichée à la sécurité effective : l'invention de règles d'usage. *Gérer et Comprendre*, 111, 25-35.

Defélix, C., Klarsfeld, A., Oiry, E. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris : Vuibert.

Dehnen, V., Pries, L (2014). International framework agreements: A thread in the web of transnational labour regulation. *European Journal of Industrial Relations*, 20(4), 335–350.

Delbard, O. (2008). CSR legislation in France and the European regulatory paradox: an analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice. *Corporate Governance*, 8(4), 397-405.

Delbard, O. (2011). Social partners or full-fledged stakeholders? Trade unions and CSR in Europe (France, Germany and the UK). *Society and Business Review*, 6(3), 260-277.

Denis, J. M., Dupuy, C., Giraud, B., Grimaud, P., Mias, A., Rey, F., Yon, K. (2022). Les relations professionnelles: un paradigme en voie de disparition ou de reconfiguration?. *La nouvelle revue du travail*, (21), 1-17.

Deroche, L., Guy, T., Lichtenberger, Y. (1999). Compétences de service, socialisation et professionnalisation – Réflexions à partir d'un dispositif d'intégration de jeunes sans qualification : Allegio. *Education Permanente*, 141(4), 97-141.

Desreumaux, A., Bréchet J.-P. (1998). Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? *Economies et Sociétés, série SG*, 32(8/9), 539-566.

Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle, *Revue française de gestion*, 142, 65-84.

Detchessahar, M. (2013). Face aux risques psychosociaux, quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), 57-80.

Detchessahar, M. (2019), *L'entreprise délibérée – Refonder le management par le dialogue*, Nouvelle Cité.

Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., Journée, B. (2017). Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail. Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 4, 33-45.

Devigne, M., Habib, J., Krohmer, C., Laurent, B. (2014). Reconnaître les régulations autonomes pour organiser le travail : l'exemple de la gestion de l'absentéisme en EHPAD. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32, 63-80.

Di Ruzza, R (2009). *Panorama des savoirs militants: Enquête épistémologique auprès des représentants du personnel*. Rapport de synthèse de la recherche pour la Dares (Ministère du travail).

Di Ruzza, R., Franciosi, C. (2003). La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques. *Revue de l'IREM*, 43(2), 121-147.

Didry, C. (2013). L'approche par les capacités comme registre des restructurations : un nouveau regard sur l'entreprise et le contrat de travail ? *Revue française de sociologie*, 54, 537-566.

Dietrich, A., Lozier, F (2012). Entre relation d'emploi et relation de services : Les stratégies de deux sociétés de services en ingénierie informatique (SSII). *Formation emploi*, 119, 29-46.

- DiMaggio, J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L.G. Zucker (ed.) *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, Cambridge (Mass.): Ballinger Publishing, 3-21.
- Dodier, N. (1993). Les appuis conventionnels de l'action - Eléments de pragmatique sociologique. *Réseaux*, n°62, 63-85.
- Doeringer, P., Piore, M.J. (1985). Internal labor markets and manpower analysis : A second Look. Dans Doeringer, P., Piore, M.J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Me Sharpe, Second edition, I-XXXV.
- Dois, G., Metcalfe, J.S. (1991). Approches de l'irréversibilité en théorie économique. Dans Boyer, R., Chavance, B., Godard, O. (dir.) *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris : Editions de l'EHESS, 37-68.
- Dondeyne, C. (2002). Professionnaliser le client : le travail du marché dans une entreprise de restauration collective. *Sociologie du Travail*, 44 (1), 21-36.
- Donohue, W.A., Roberto, A.J. (1996). An empirical examination of three models of integrative and distributive bargaining. *International Journal of Conflict Management*, 7(3), 209-229.
- Douguet, F., Munoz, J., Leboul, D. (2005). *Les effets de l'accréditation et des mesures d'amélioration de la qualité des soins sur l'activité des personnels soignants*. Document de travail de la DREES, n°48, juin.
- Du Tertre, C., Ughetto, P. (2000). L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi. *Document d'Etudes de la DARES* (40).
- Duarte, F. (2010). Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: the role of managers' values in the maintenance of CSR cultures. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 355-368
- Duarte, F. (2011). What does a culture of corporate social responsibility "Look" Like? A Glimpse into a Brazilian Mining Company. *International Journal of Business Anthropology*, 2(1), 106-122.
- Duberley, J., Burns, N.D. (1993). Organizational Configurations Implications for the Human resource/personne management debate. *Personnel Review*, 22(4), 26-34.
- Dubois, A., Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Dubois, C.L., Dubois, D.A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799–826.
- Duboscq, J., Clot, Y. (2010). L'autoconfrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue : objets, adresses et gestes renouvelés. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(2), 255-286.
- Dugué, B. (2005). *Le travail de négociation – Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès.

- Dugué, B., Petit, J. (2018). La discussion des modèles d'action, une condition pour l'action des comités en santé et en sécurité au travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(2), 252-273.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112, 29-42.
- Dunfy, D., Griffiths, A., Benn, S. (2007). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents for the future*. New York: Routledge.
- Dunlop, J.T. (1993). *Industrial relations systems*, Boston: Harvard Business School Press.
- Dupuis, M. (2020), Construire des mobilisations face aux restructurations d'entreprises : une comparaison du pouvoir syndical local en France et au Canada. *Relations industrielles – Industrial Relations*, 75-3, 449-472.
- Dupuy, F. (2004). *Sociologie du changement*. Paris : Dunod.
- Dupuy, J.-P., Eymard-Duvernay, F., Favereau, O., Orléan, A., Salais, R., Thévenot, L. (1989). Introduction. *Revue Economique*, 40(2), 141-145.
- Durand, R., Quélin, B. (1999). Contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste de la firme. Dans Baslé, M., Delorme, R., Lemoigne, J-L., Paulré, B. (dir.) *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie - Théories et analyses empiriques*, Paris : L'Harmattan, 45-75.
- Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 127, 84-102.
- Durrenberger, E., Erem, S. (2005). Staff, stewards, and strikes: Labor's communication gap. *Journal of Anthropological Research*, 61(2), 179-200.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147-160.
- Engeström, Y. (2011). Théorie de l'activité et management. *Management & Avenir*, 42, 170-182.
- Ethuin N., Yon, K. (2014). *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*. Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant.
- Eustache, D. (1996). *Les nouvelles pratiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés*, CEREQ, étude n°69.
- Eustache, D. (2001). Politique salariale, régulation et échange social. *Revue Française de Sociologie*, 42(2), 295-326.
- Evans, P. (2014). National labour movements and transnational connections: global labour's evolving architecture under neoliberalism. *Global Labour Journal*, 5(3), 258-82.
- Eymard-Duvernay, F. (1987). Droit du travail et lois économiques : quelques éléments d'analyse. *Travail et Emploi*, 33, 9-14.

- Eymard-Duvernay, F. (1988). Le lien durable d'emploi : des accommodements difficiles avec le marché. *Droit social*, 7-8, 544-547.
- Eymard-Duvernay, F. (1990). L'ajustement de la qualification du travail et de la qualification du produit. Dans Reynaud, J.-D, Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (dir.) *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d'une théorie*. Paris : Editions du CNRS, 209-218.
- Eymard-Duvernay, F., Marchal, E. (1994). Les règles en action : entre une organisation et ses usagers. *Revue française de sociologie*, 35, 5-36.
- Eyraud F. (1990b). Le système de relations professionnelles – un champ théorique d'investigation. Dans Reynaud, J.-D, Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (dir.) *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d'une théorie*. Paris : Editions du CNRS, 73-79.
- Eyraud, F. (1990a). Dynamique des systèmes et approche historique. Dans Reynaud, J.-D, Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (dir.) *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d'une théorie*. Paris : Editions du CNRS, 19-24.
- Fairbrother P. (2015). Rethinking trade unionism: Union renewal as transition. *The Economic and Labour Relations Review*, 26(4), 561-576.
- Falzon, P., Lapeyrière, S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le travail humain*, volume 61, n°1, mars.
- Farvaque, N. (2019), *Appropriation et mise en oeuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail - Etude de terrain qualitative*. Rapport pour la DARES, Ministère du travail.
- Farvaque, N. (2021). La mise en place du comité social et économique : une grammaire de l'efficacité peu évaluée. Dans Géa, F., Stévenot, A. (éd.), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?* Bruxelles : Éditions Bruylant, 407-422.
- Favereau, O. (1989a). Organisation et marché. *Revue Française d'Economie*, 4(1), 65-96.
- Favereau, O. (1989b). Marchés internes, marchés externes. *Revue Economique*, 2, 273-328.
- Favereau, O. (1991). Irréversibilités et institutions : problèmes micro-macro. Dans Boyer, R., Chavance, B., Godard, O. (dir.) *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris : Editions de l'EHESS, 69-96.
- Favereau, O. (1994). Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non-standard pour trois théories orthodoxes. Dans Orléan, A. (dir.) *L'analyse économique des conventions*, Paris : PUF, 113-137.
- Favereau, O. (1995). Apprentissage collectif et coordination par les règles : application à la théorie des salaires. Dans Lazaric N., Monnier, J.-M. (dir.) *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris : Economica, 23-38.
- Favereau, O. (1998). Notes sur la théorie de l'information à laquelle pourrait conduire l'économie des conventions. Dans Petit P. (dir.) *L'économie de l'information - Les enseignements des théories économiques*, Paris : La Découverte, 195-238.

- Fichter, M., McCallum, J.K. (2015). Implementing Global Framework Agreements: the limits of social partnership. *Global Networks*, 15(S1), S65-S85.
- Fichter, M., Stevis, D., Helfen M. (2012). Bargaining for corporate responsibility: The global and the local of framework agreements in the USA. *Business and Politics*, 14(3), 1-31.
- Filleule, O., Monney, V., Rayner, H. (2019). *Le métier et la vocation de syndicaliste*. Lausanne : Éditions Antipodes.
- Fiorito, J., Gall, G. (2012). Why we need a survey of unions. *Working USA The Journal of Labor and Society*, 15(2), 217-232.
- Fiorito, J., Jarley, P., Delaney, J. (2001). National unions as organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 231-268.
- Floyd, S.W., Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4): 47-57.
- Follett, M.P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans Green.
- Follett, M.P. (1926). The Psychological Foundations: Constructive Conflict. In Metcalf H.C. & Urwick L. (dir.) (1941) *Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett*, New York & London: Harpers & Bros Publishers.
- Ford, M., Gillan, M. (2015). The global union federations in international industrial relations: A critical review. *Journal of Industrial Relations*, 57(3), 456–475.
- Fortin-Bergeron, C., Hennebert, M.-A., Doucet, O. (2019). Comprendre la représentation syndicale au plan local : rôles perçus et ressources mobilisées par des dirigeants de syndicats locaux dans deux secteurs d'activités au Québec. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 74 (2), 293-322.
- Frazier, G.L. (1984). The Interfirm Power-influence Process within a Market Channel. in J.N. Sheth (ed.) *Research in Marketing*. Greenwich, CT: JAI Press, 63-91.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- Friedberg, E. (1992). Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue française de sociologie*, 33-4, 531-557.
- Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle – Dynamiques de l'action organisée*, Paris : Editions du Seuil.
- Fronty, J. (2017). La réflexivité : une soft skill du manager de demain ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 5, 73-90.
- Fronty, J. (2021). *Managers et syndicats. Étude de cas dans l'industrie aéronautique*. Thèse de doctorat, ESCP Business School.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Frost, A.C. (2000). Explaining variation in workplace restructuring: the role of local union capabilities. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(4), 560-578.

- Gadrey, J. (1994). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du Travail*, 36(3), 381-389.
- Gadrey, J. (1996). *Services : la productivité en question*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Gadrey, J. (1999). Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services : des stratégies et des modèles distincts. *Economies et Sociétés. Série "Economie et Gestion des Services"*, (1), 117-141.
- Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services*. Paris : Editions la Découverte.
- Ganne, B. (1990). Les relations industrielles et leur contexte – A propos du politique comme contexte. Dans Reynaud, J.-D., Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (dir.) *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d'une théorie*. Paris : Editions du CNRS, 219-225.
- Gantois, M. (2014). Former à la négociation collective. Observations croisés de stages à la CFDT, à la CGT et à FO. Dans Ethuin, N., Yon, K. (éd.), *La fabrique du sens syndical – La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 291-315.
- Ganz, M. (2000). Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of Californian Agriculture, 1959-1966. *The American Journal of Sociology*, 105(4), 1003-1062.
- Garaudel, P. (2020). Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations. *Scandinavian Journal of Management*, 36(1), 101094.
- Garaudel, P., Noël F., Schmidt, G. (2008). Overcoming the risk of restructuring through the integrative bargaining process: Two case studies in a French context. *Human Relations*, 61, 1293-1331.
- Garver, P., Buketov, K., Chong, H., Martinez, B. S. (2007). Global Labor Organizing in Theory and Practice. *Labour Studies Journal*, 32 (3), 237-56.
- Gasparri, S., Tassinari, A. (2020). Smart industrial relations in the making? Insights from analysis of union responses to digitalization in Italy. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 75(4), 796-817.
- Gassier, Y. (2019). Apprendre à jouer (de) son rôle. L'acculturation des représentants artisans au jeu syndical institutionnel. *Politix*, 128(4), 115-142.
- Gassier, Y. (2020). Si loin, si près des entreprises. Du projet syndical aux pratiques de représentation des salariés et chefs de très petites entreprises. Dans Gassier, Y., Giraud, B. (éd.). *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 245-266.
- Gassier, Y., Giraud, B. (2020). *Le travail syndical en actes – Saisir le syndicalisme dans sa diversité d'acteurs et de pratiques*, Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Gazier, B. (1992). *Economie du travail et de l'emploi*. Paris : Dalloz.
- Gazier, B., Bruggeman, F. (2016). Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXIème siècle. Un essai de théorisation. *Négociations*, 26, 55-72.

- Gentil, P., Chédotel, F. (2018). Outils et pratiques pour une compétence collective en situation: Le cas de la méthode agile Scrum. *Revue française de gestion*, 270(1), 101-114.
- Ghadi V., Naiditch M. (2006). Comment construire la légitimité de la participation des usagers à des problématiques de santé ? *Santé publique*, 18, 171-186.
- Giangreco, A., Peccei, R. (2005). The Nature and Antecedents of Middle Manager Resistance to Change: an Evidence from the Italian Context. *International Journal of Human Resources Management*, 16(10), 1812-1829.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*, London: Macmillan.
- Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Giordano, Y. (1991). Décision et organisations : quelles rationalités ? *Economies et Sociétés*, 17, 161-194.
- Girard, C., Sobczak A., (2012). Towards a model of corporate and social stakeholder engagement: Analyzing the relations between a French mutual bank and its members. *Journal of Business Ethics*, May, 107:2, 215-225.
- Giraud, B (2013). Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail. *Agone*, 50, 33-63.
- Giraud, B., Yon K., Bérourd S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme*. Paris : Armand Colin.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans Martinet A.C. (ed.) *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, 141-182.
- Girin, J., Grosjean, M. (dir.) (1996) *La transgression des règles au travail*. Paris : L'Harmattan.
- Glouberman, S., Mintzberg, H. (2001). Managing the Care of Health and the Cure of Disease – Part I & Part II. Aspen Publishers, Inc., 58-86.
- Godé, C. (2012). Compétences collectives et retour d'expérience « à chaud » - Le cas de l'Équipe de voltige de l'armée de l'air. *Revue française de gestion*, n°223, 168-180.
- Gomez, P.Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise – Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris : InterEditions.
- Gond, J.-P., Augustine, G., Shin, H., Tirapani, A., S. (2022). How corporate social responsibility and sustainable development functions impact the workplace: A review of the literature, ILO Working Paper 71.
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98, 115-132.
- Grasser, B., Loufrani-Fedida, S., Oiry, E. (Eds.) (2020). *Managing competences: Research, practice, and contemporary issues*. Taylor & Francis.
- Grosjean, M., Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective – Le travail à l'hôpital*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Grothe-Hammer, M. (2019). Organization without actorhood: Exploring a neglected phenomenon. *European Management Journal*, 37(3), 325-338.
- Groux, G. (2010). Europe centrale et de l'Est: une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? *Travail et emploi*, 123, 67-76.
- Groux, G. (2012). La notion de « multitude » dans les relations professionnelles. Une notion heuristique mais insaisissable ? *Négociations*, 17(1), 51-62
- Groux, G., Noblecourt, M., Simonpoli, J.-D. (2018). *Le dialogue social en France – Entre blocages et big bang*. Paris : Odile Jacob.
- Guest, D.E., Peccei, R. (2001). Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207-236.
- Guilhon, A., Trépo G. (1999). Les implications sur la GRH d'une analyse de l'organisation comme un système d'apprentissage organisationnel : les résultats d'une comparaison France Telecom / Air France. *Actes du Xème colloque de l'AGRH*, Lyon, 549-561.
- Guillaume, C., Mouret, B. (2004). Les élus de comités d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ? *La Revue de l'IREC*, 44, 39-65.
- Guillaume, C., Pochic, P. (2009). La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? *Politix*, 85, 31-56.
- Guilmot, N., Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking - Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII, 77-99.
- Gulati, R., Puranam, P., Tushman, M. (2012). Meta-organization design: rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33, 571-586.
- Gumbrell-McCormick, R., Hyman, R. (2013). European trade unions: in search of a narrative. *Labor History*, 54(4), 477-483.
- Hadwiger, F. (2018). *Contracting international employee participation: Global framework agreements*. Springer.
- Haipeter, T. (2020). Digitalisation, unions and participation: the German case of "industry 4.0." *Industrial Relations Journal*, 51(3), 242–260.
- Hall, A.T., Fiorito, J., Horn, M., Langford, C.R. (2011). Unions as organizations: strategy versus environment. *WorkingUSA The Journal of Labor and Society*, 14(4), 571-587.
- Hameed, S. M. (1982). A critique of industrial relations theory. *Relations industrielles – Industrial Relations*, 37(1), 15-31.
- Hanke, T., Stark, W. (2009). Strategy development: conceptual framework on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85, 507-516.
- Hannoun, M., Guerrier, G. (1996). De la sous-traitance au partenariat. Une approche nouvelle des relations interindustrielles. *Le 4 Pages SESSI*, 65.

- Hansen, W. (2002). Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 513-538.
- Hardy, C. (1985). The Nature of Unobstrusive Power. *Journal of Management Studies*, 22(4), 384-399.
- Harris C., Tregidga H. (2012). HR managers and environmental sustainability: strategic leaders or passive observers? *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 236-254.
- Harrisson, B. (1994). *Lean and Mean : The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York, Basic Books.
- Hatchuel, A. (1994). Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription. In J. Bandt (de), J. Gadrey (dir.), *Relations de service, marchés de services*. Paris : CNRS Editions, 153-174.
- Hatchuel, A. (2003). La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective? Essai sur la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud. Dans G. de Terssac (dir.) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 289-302.
- Hayek, F.A. (1995). *Droit, législation et liberté – Une nouvelle formulation des principes libéraux de justice et d'économie politique*, Paris, Editions Quadrige / Presses universitaires de France.
- Hazen, M.A. (1993). Towards Polyphonic Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), 15–26.
- Hazen, M.A. (1994). Multiplicity and Change in Persons and Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 7(6), 72–81.
- Heery, E. (2008). System and change in industrial relations analysis. In Blyton, P., Bacon, N., Fiorito, J., Heery, E., *The Sage Handbook of Industrial Relations*. London: Sage, 69-91.
- Heery, E. (2016). British Industrial Relations: Pluralism in the era of neoliberalism. *Journal of Industrial Relations*, 58(1), 3-24.
- Heery, E., Frege, C. (2006). New actors in industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, 44(4), 601-604.
- Helfen, M., Pekarek, A. (2017). Organizational institutionalism and industrial relations theory: Realizing the potential. 33rd EGOS Colloquium, Copenhagen Business School.
- Helfen, M., Schiederig, K. (2017). Vers une gouvernance mondiale des relations professionnelles ? La mise en œuvre d'accords-cadres internationaux en Inde. Dans Daugareilh, I. (dir.) *La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur d'un droit de la mondialisation?* Bruxelles : Éditions Bruylant, 107-126.
- Helfen, M., Schüßler, E., Stevis, D. (2016). Translating European Labor relations Practices to the United States through Global Framework Agreements? German and Swedish multinationals compared. *Industrial Labor Relations Review*, 69(3), 631-655.
- Helfen, M., Sydow, J. (2013). Negotiating as institutional work: The case of labour standards and international framework agreements. *Organization Studies*, 34(8), 1073-1098.

- Hemingway, C. A., Maclagan, P.W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44
- Hendry, C., Pettigrew, A. (1992). Patterns of strategic change in the development of human resource management. *British Journal of Management*, 3(3), 137-156.
- Hennebert, M.-A. (2017). Les accords-cadres internationaux comme instrument de RSE : étude sur l'effectivité dans deux multinationales nord-américaines. Dans Daugareilh, I. (dir.) *La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur d'un droit de la mondialisation ?* Bruxelles : Éditions Bruylant, 127-147.
- Hennebert, M.-A., Dupuis, M.-J. (2016). L'évolution de la négociation collective en Amérique du nord et ses effets sur le métier et les compétences du négociateur syndical. *Négociations*, 25, 55-71.
- Hennebert, M.-A., Faulkner, M., Bourque, R. (2016). La pratique de la négociation basée sur les intérêts dans les processus de négociation collective : perceptions et appropriations syndicales. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 71(1), 57-79.
- Hennebert, M.-A., Lévesque, C., Murray, G., Bourque, R. (2018). Firmes multinationales et droits syndicaux: la contribution des alliances syndicales internationales à l'effectivité des accords-cadres internationaux. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 73(4), 702-727.
- Hirschhorn, I. (1987). L'économie post-industrielle : quel travail, quelle compétence pour un nouveau mode de production ? *Economie et Humanisme*, 295, 25-43.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion - L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.
- Honoré, L. (2006). Déviance et contrôle des comportements. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 63-87.
- Honoré, L. (2015). Travail en situation et prise en compte du risque : le cas des services de réanimation néonatale. *Management et avenir*, 75, 89-107.
- Ianeva, M., Ciobanu, R. (2019). Des compétences collectives en pratique: le cas du travail d'articulation. *Psihologia Resurselor Umane*, 12(1), 34-47.
- Ibsen, C.L., Thelen, K. (2017). Diverging solidarity: Labor strategies in the new knowledge economy. *World Politics*, 69(3), 409-447.
- Ingham, M. (2011). Vers l'innovation responsable: pour une vraie responsabilité sociétale. Bruxelles : De Boeck.
- Ingham, M., de Viron, F., Tihon, A. (2011). Proximité entre parties prenantes et alignement stratégique: le cas de Triodos Belgique. *Revue Française de Gestion*, 213(4), 125-140.
- Jabbour, C.J., Santos, F.C., Nagano, M.S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil International. *Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jackson, G., Kuruvilla, S., Frege C. (2013). Across boundaries: The global challenges facing workers and employment research. *British Journal of Industrial Relations*, 51(3), 425-439.

- Jacob, M.-A. (2022a). Manager le dialogue social en contexte de réorganisation d'une direction : un travail d'articulation avec le dialogue professionnel. Dans Bourguignon R., Stimec A. (coord.) *L'analyse organisationnelle du dialogue social – Pratiques et perspectives théoriques*, Editions EMS, 157-179.
- Jacob, M.-A. (2022b). Négocier la précarité ? Solidarité et prédation dans les négociations ordinaires des managers au sujet des travailleurs extérieurs. *Négociations*, 38, 139-158.
- Jacot, J.-H., Micaelli, J. (1996). La rationalisation cognitive au cours des nouvelles formes d'organisation. Dans Cohendet, P. Jacot, J.-H., Lorino, P. (dir.) *Cohérence, Pertinence et Evaluation*. Paris : Economica, 48-63.
- Jamet, L., Mias, A. (2012). Les CHSCT : une institution en mal de connaissances : Le cas des risques cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction. *La Revue de l'Ires*, 74(3), 75-102.
- Jang, D., Elfenbein, H. A., Bottom, W.P. (2018). More than a phase: Form and features of a general theory of negotiation. *Academy of Management Annals*, 12(1), 318-356.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. London: SAGE.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jeanet, A. (2003). A votre service! La relation de service comme rapport social, *Sociologie du Travail*, 45(2), 191-209.
- Jemine, G., Dubois C., Pichault, F. (2020). When the gallic village strikes back: The politics behind 'New ways of working' projects. *Journal of Change Management*, 20(2), 146-170.
- Jobert, A. (2000). *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*. Toulouse : Octarès.
- Jobert, A. (2021). Jean-Daniel Reynaud, engagement dans l'action et légitimité des règles. Dans Conté L., *Une sociologie pour l'action - Itinéraire et héritages de Jean-Daniel Reynaud*, Paris : Presses des Mines, 81-97.
- Joffre, C., Loilier, T. (2012). L'adaptation vue comme un processus de régulation. Le rôle et la dynamique de la règle dans une organisation du secteur social et médico-social français. *Management international*, 16(2), 39-55.
- Joffre, C., Tissioui, M. (2019). La règle en pratique: quels comportements des acteurs? Application à une association médico-sociale. *Management & Avenir*, (1), 105-135.
- Jönsson, C. (2015). Relationships between Negotiators: A Neglected Topic in the Study of Negotiation. *International Negotiation*, 20, 7-24.
- Jourdain, C. (2002). Intérimaires, les mondes de l'intérim. *Travail et Emploi*, 89, 9-28.
- Jullien, F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Paris : Grasset.

- Kaghan, W., Lounsbury M. (2011). Institutions and Work. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 73-81.
- Kahmann, M. (2019). Partenariat sans conflit ? Conflit sans partenariat ? Un débat sur l'état des relations professionnelles. *Chronique Internationale de l'IRES*, 165, 19-33.
- Kaufman, B. E. (2008). Paradigms in industrial relations: original, modern and versions in-between. *British Journal of Industrial Relations*, 46(2), 314-339.
- Kaufman, B. E. (2014). History of the British Industrial Relations Field Reconsidered: Getting from the Webbs to the New Employment Relations Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 52(1), 32-32.
- Khalil, C., Dudezert, A. (2014). Entre autonomie et contrôle: quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances ? *Systèmes d'information management*, 19(1), 51-76.
- Klein, B., Crawford, R.G., Alchian, A.A. (1978). Integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law & Economics*, XXI (2), 297-326.
- Kniveton, B.H. (1974). Industrial negotiating: Some training implications. *Industrial Relations Journal*, 5(3), 27-37.
- Kochan, T. A., Katz H.G., McKersie, R. B (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- Kochan, T. A., McKersie, R. B., Cappelli, P. (1984). Strategic Choice and Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*, 23(1), 16-39.
- Kochan, T.A., Osterman, A. (1994). *The Mutual Gains Enterprise. Forging a winning Partnership Among Labor, Management, and Government*. Boston: Harvard Business School Press.
- Koc-Menard, S. (2009). How negotiators can use social relations to create advantage. *Human Resource Development International*, 12(3), 333-341.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Koenig, G. (2006). Une subversion au long cours dans le fil de la tradition. Dans Autissier D., Bensebaa F. (dir.) *Les défis du sensemaking en entreprise – Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris : Economica, 7-12.
- Koenig, G. (2017). Karl E. Weick - Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste. Dans S. Charreire Petit (éd.) *Les grands auteurs en management*. Paris : EMS Edition, 531-548.
- Korczynski, M. (2004). Back-Office Service Work: Bureaucracy Challenged? *Work, Employment & Society*, 18(1), 97-114.
- Korczynski, M. (2013). The customer in the sociology of work: different ways of going beyond the management-worker dyad. *Work, Employment and Society*, 27(6), 1-7.
- Kornberger, M., Clegg, S. R., Carter, C. (2006). Rethinking polyphonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 3-30.

- KRIEF, N. (2012). Les préoccupations des acteurs hospitaliers en question : analyse croisée et dynamique de construction collective. *@GRH*, 3, 43-67.
- Lacoste, M. (1998). L'interaction langagière, pierre de touche du service ? *Education Permanente*, (137), 23-33.
- Lallement, M. (2018). *Sociologie des relations professionnelles*. Paris : La découverte, 3<sup>ème</sup> édition.
- Landier, H. (2015). *Dialogue social – Une urgence pour l'entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques. *Management international*, 2(1), 37-50.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24, 691-710.
- Langley, A., Smallman C., Tsoukas H., Van de Ven A. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Laroche, P., Salesina, M. (2018). *GRH et relations de travail – Fondements théoriques, enjeux contemporains*. Louvain-La-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Larouche, V., Déom, E. (1984). L'approche systémique en relations industrielles. *Relations industrielles*, 39(1), 114-145.
- Lawrence, R., Lorsch, J.W. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise - Intégration ou différenciation*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Lawrence, T., Suddaby R., Leca B. (2011). Institutional work: refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Le Bas, C. (1993). La firme et la nature de l'apprentissage. *Economies et Sociétés, Série Dynamique technologique et organisation*, 5(1), 7-24.
- Le Gall, J.M. (2000). L'apprentissage communicationnel. *Revue Française de Gestion*, 130, 31-44.
- Le Pen, C. (2009). « Patient » ou « Personne malade » ? Les nouvelles figures du consommateur de soins. *Revue Économique*, 60, 257-271.
- Lecoeur-Boender, M. (2007). L'impact du droit relatif à la démocratie sanitaire sur le fonctionnement hospitalier. *Revue Droit et société*, 67 (3), 631-647.
- Lecoq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 5-11.
- Lefebvre, G., Michon, F., Viprey M. (2002). Les stratégies des entreprises de travail temporaire, acteurs incontournables du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines. *Travail et Emploi*, 89, 45-64.
- Legault, M.-J., Bellemare, G. (2008). Theoretical Issues with New Actors and Emergent Modes of Labour Regulation. *Relations industrielles - Industrial Relations*, 63(4), 742-768.

- Legge, K. (1995). *Human Resource Management - Rhetorics and realities*. London: MacMillan Business.
- Lehiany, B. (2012). Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux. *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), 59-73.
- Leibenstein, H. (1984). On the Economics of Conventions and Institutions: an Exploratory Essay. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140(1), 74-86.
- Leibenstein, H. (1987), *Inside the firm - The inefficiencies of hierarchy*, Cambridge, Harvard University Press.
- Lévesque, C., Murray G. (2013). Renewing Union Narrative Resources: How Union Capabilities Make a Difference. *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), 777-796.
- Lévesque, C., Murray, G. (2002). Local versus global: Activating local union power in the global economy. *Labor Studies Journal*, 27(3), 39-65.
- Lévesque, C., Murray, G. (2003). Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau. *La Revue de l'IREs*, 41(1), 1-28.
- Lévesque, C., Murray, G. (2006). How do unions renew? Paths to union renewal. *Labor Studies Journal*, 31(3), 1-13.
- Lévesque, C., Murray, G. (2010). Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale. *La Revue de l'Ires*, 65, 41-65.
- Lévy, E. (2002). L'utilisateur est-il soluble dans l'organisation. *Sciences de la Société* (56), 187-202.
- Lichtenberger Y. (2003). Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux. Dans G. de Terssac (dir.) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 51-62.
- Livet, P., Thévenot, L. (1994). Les catégories de l'action collective. Dans Orléan A. (coord.) *L'analyse économique des conventions*. Paris : PUF, 139-167.
- Lochard, Y. (2012). L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration – Le cas du processus au ministère des Finances. *La Revue de l'Ires*, 74, 177-206.
- Loos-Baroin, J. (2003). Les mécanismes de production des compétences dans l'entreprise orientée client : le cas d'une banque à réseau. *Economies et Sociétés. Série Economie et Gestion des Services*, 5, 1919-1938.
- Loufrani-Fedida, S. (2006). *Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels*. Thèse de doctorat Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis.
- Loufrani-Fedida, S. (2008). Les conditions d'émergence de la compétence collective. In : B. Chaminade, *Guide du management des compétences*. Editions AFNOR, 11.
- Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Luterbacher, U., Prosser, A., Papadakis, K. (2017). Des relations professionnelles transnationales à la négociation collective transfrontière. *Revue internationale du Travail*, 156(3-4), 341-379.
- Lyon, D. (2004). How can you help organizations change to meet the responsibility agenda? *Corporate social responsibility and environmental management*, 11, 133-139.
- Maggi, B. (2003). Régulation sociale et action organisationnelle : théories en perspective. Dans G. de Terssac (dir.) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 303-311.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., Ferrell, L. (2005). A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 956–977.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Mammar El Hadj, S. (2020). The development of collective competence within Inter-Organizational Group: A Proximity Perspective. In Grasser B., Loufrani-Fedida S., Oiry E., *Managing competences – Research, practice, and contemporary issues*, CRC Press, 107-129.
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- March, J.G. (1991). *Décisions et organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- March, J.G., Schulz, M., Zhou, X. (2000). *The dynamics of rules – Change in written organizational codes*. Stanford: Stanford University Press.
- Martinet, A., Payaud, M. (2006). Absorption d'incertitude, enrichissement des stratégies et cadres intermédiaires: une modélisation ago-antagoniste. *Management International*, 10(2), 29-42.
- Martínez-del-Río, J., Céspedes-Lorente, J., Carmona-Moreno, E. (2012). High-involvement work practices and environmental capabilities: How HIWPS create environmentally based sustainable competitive advantages. *Human resource management*, 51(6), 827-850.
- McKersie, R.B. (2007). Qu'est-ce qui est le plus difficile, la négociation à la table principale, ou la négociation loin de la table, souvent appelée « la seconde table » ? Réflexions, quarante ans plus tard, sur l'ouvrage A Behavioral Theory of Labor Negotiations. *Négociations*, 7, 105-120.
- McKersie, R.B., Cutcher-Gershenfeld J.E. (2009). Labor-Management Relations: Understanding and Practicing Effective Negotiations. *Negotiation Journal*, 25 (4), 499-514.

- McKersie, R.B., Sharpe, T., Kochan, T.A., Eaton, A.E., Strauss, G., Morgenstern, M. (2008). Bargaining Theory Meets Interest-Based Negotiations: A Case Study. *Industrial Relations*, 47(1), 66-96.
- McKersie, R.B., Walton, R. (1992). A retrospective on the Behavioral Theory of Labor Negotiations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 277-285.
- Meier, O. (2007). *Gestion du changement*. Paris : Dunod.
- Mélèse, J. (1990). *Approches systémiques des organisations - vers l'entreprise à complexité humaine*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Ménard, C. (1990). *L'économie des organisations*. Paris : La Découverte.
- Metcalf, H. C., Urwick, L. (2013), *Dynamic administration – The collected papers of Mary Parker Follett*, Harper & Brothers Publishers.
- Mias, A. (2012), *John T. Dunlop – Industrial Relations Systems – Les règles au cœur des relations de travail*. Paris : Ellipses.
- Mias, A. (2014). Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18, 41-53.
- Mias, A., Tainturier, P. (2022). Le dialogue social entre routines et changement institutionnel : réflexions pour une enquête sur le travail institutionnel dans les relations professionnelles. Dans Bourguignon R., Stimec A. (coord.), *L'analyse organisationnelle du dialogue social – Pratiques et perspectives théoriques*. Paris : Editions EMS, 91-111.
- Micelotta, E., Lounsbury, M., Greenwood, R. (2017). Pathways of Institutional Change: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885-1910.
- Michaux, V. (2005). Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 58, 45-74.
- Micheau, J., Molière, E (2014). Étude qualitative sur le thème de l'emploi du temps des infirmières et infirmiers du secteur hospitalier, Document de travail de la Direction de la recherche, des études et de l'évaluation et des statistiques, n°132, novembre.
- Michon, F. (1998). La grande entreprise et l'emploi : valoriser la ressource humaine ou réduire le coût du travail ?. Dans Lamotte B. (dir.) *Les régulations de l'emploi – Les stratégies des acteurs*. Paris : L'Harmattan, 307-327.
- Midler, C. (1994). Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage. Dans Orléan A. (coord.) *L'analyse économique des conventions*. Paris : PUF, 335-369.
- Millier-Jentsch, W., Giraud, O. (1998). Les théories des relations industrielles : une mise en perspective. *Sociologie du travail*, 40(2), 233-262.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management - Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.

- Mintzberg, H. (2012). Managing the myths of health care, *World Hospitals and Health Services*, 48(3), 4-7.
- Missègue, N. (2002). Quelle segmentation des emplois dans les services ? *Economies et Sociétés. Série Economie et Gestion des Services* (4), 1067-1087.
- Mitchell, A.J. (2018). A Review of Mixed Methods, Pragmatism and Abduction Techniques. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 16(3), 103-116.
- Mitchell, R.K., Agle B.R., Wood D. A. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitlacher, L.W. (2006). The organization of human resource management in temporary work agencies – towards a comprehensive research on temporary agency work in Germany, The Netherlands and the US. *Human Resource Management Review*, 16(1), 67-81.
- Moriceau, J., Soparnot, R. (2019). Chapitre 1. S'exposer, cheminer, réfléchir: Composer sa méthode qualitative. Dans Moriceau J.L. (éd.) *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. Caen: EMS Editions, 9-23.
- Mossé, P., Oiry E. (2010). De l'efficacité à l'effectivité. Vers un renouvellement de l'analyse des réformes du système français de soins ? *Journal d'Économie Médicale*, 28(3-4), 141-158.
- Mourey, D. (2018). Coordination et coopération des supply chains: Un processus dialogique, créatif et résistible qui s'accomplit chemin faisant. *Revue Française de Gestion*, 44(277), 125-141.
- Mousli, M. (2002) *M.P. Follett Diriger au-delà du conflit – Six conférences traduites et précédées de Mary Parker Follett*, Paris : Pearson.
- Müller-Jentsch, W. (2016). Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 23(4), 518-531.
- Müller-Jentsch, W. (2018). Seven decades of industrial relations in Germany: Stability and change through joint learning processes. *Employee Relations*, 40(4), 634-653.
- Murray, G., Dufour, C., Hege, A., Lévesque, C. (2010). Referential unionisms and globalization: A comparative study of workplace union dynamics. *European Journal of Industrial Relations*, 16(4): 311-332.
- Murray, G., Lévesque, C., Le Capitaine, C. (2014). Workplace Empowerment and Disempowerment: What Makes Union Delegates Feel Strong? *Labor Studies Journal*, 39(3), 177-201.
- Mussche, G. (1974). Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise. *Revue Economique*, 25(1), 30-48.
- Naedenoen, F., Rorive, B. (2005). La gestion de l'emploi dans les centres d'appels: vers une réconciliation des intérêts du client et du travailleur?. In *XVIe Congrès de l'AGRH-(Ré) concilier l'économique et le social?*.

- Nelson, R.R. (1994). Routines. Dans Hodgson, G.M., Samuels, W.J., Tool, M.R. (dir.) *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, Edwar Elgar Publishing, volume II, 249-252.
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Neuville, J.-P. (1995). Le client au cœur de l'entreprise. Quand la réalité dépasse le discours. *Gérer et Comprendre* (39), 27-37.
- Neuville, J.-P. (1999). Le marché et la convention à l'épreuve de l'organisation. *Sciences de la Société* (46), 103-117.
- Ngaha, A., Gissinger, L. (2010). Psycho dynamique : jeux et enjeux d'acteurs autour d'accords cadres internationaux. *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVI(38), 229-246.
- Niforou, C. (2012). International Framework Agreements and Industrial Relations Governance: Global Rhetoric versus Local Realities. *British Journal of Industrial Relations*, 50(2), 352-373.
- Nizzoli, C. (2017). Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ? *Chronique Internationale de l'IRES*, 160(4), 3-18.
- Nobre, T. (2006). Pour une lecture en hypertexte des organisations par la recherche action : le cas du changement à l'hôpital. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 143-168.
- Nobre, T., Lambert, P. (2012). *Le management de pôles à l'hôpital – Regards croisés, enjeux et défis*. Paris: Dunod.
- Offerlé, M. (2013). *Patrons en France*. Paris : La Découverte.
- Oiry, E. (2006). La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences – Proposition d'un cadre d'analyse. Dans Defélix, C., Klarsfeld, A., Oiry, E. (dir.) *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris : Vuibert, 13-31.
- Olivesi, S. (2014). De la démocratie en entreprise. Dialogue social et représentation des salariés. *Politiques de communication*, 2, 5-12.
- Ong, B.G. (2012). Grounded Theory Method (GTM) and the Abductive Research Strategy (ARS): a critical analysis of their differences. *International Journal of Social Research Methodology*, 15(5), 417-432.
- Onkila, T., Siltaoja, M. (2017). One rule to rule them all? Organisational sensemaking of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 5-20.
- Oram, S. (1987). Industrial relations training for managers. *Journal of European Industrial Training*, 11(3), 13-16.
- Pailot, P. (2012). Karl E. Weick: un modèle dynamique de l'organisation. Dans Allouche J. et al. (dir.) *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2007-2018.
- Paradeise, C., Lichtenberger, Y. (2021). Un programme scientifique et pratique en héritage. Dans Conté L., *Une sociologie pour l'action - Itinéraire et héritages de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : Presses des Mines, 55-64.

- Pasquier, V., Bourguignon, R., Schmidt, G. (2020). *La négociation des plans de sauvegarde de l'emploi : quels arbitrages ?* Agence d'objectifs de l'IRES.
- Peetz, D. Alexander, M. (2013). A synthesis of research on training of union delegates. *Industrial Relations Journal*, 44(4), 425-442.
- Penalva Icher, E. (2008). Comment devenir légitimes ? Le double rôle des syndicats dans le marché de l'investissement socialement responsable. *La Revue de l'IRES*, 57, 111-140.
- Penrose, E. (1980). *The Theory of the Growth of the Firm*, Seconde édition, Oxford: Basil Blackwell.
- Pentland, B.T., Rueter, H.H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484-510.
- Pepper, S.C. (1942), *World Hypotheses*, Berkeley, CA: University of California.
- Pettigrew, A.M. (1985a). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A.M. (1985b). Contextualist research and the study of organizational change processes. In E. Mumford et al. (eds) *Research methods in information systems*. Amsterdam: North Holland, 53-78.
- Pettigrew, A.M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Pettigrew, A.M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Pettigrew, A.M. (2008). Scholarly Impact and the Co-Production Hypothesis. *Global focus : the European Foundation for Management Development Business Magazine*, 2(2), 112-116.
- Pettigrew, A.M. (2012). Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304-1328.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 46(4), 697-713.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pittman.
- Pfeffer, J., Salancik, C. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pichault, F. (1995). La GRH et son contexte : réflexions sur l'autonomie d'une variable. *Actes du 6<sup>ème</sup> colloque de l'AGRH*, Poitiers, 594-605.
- Pichault, F. (2000). Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, 130, 6-15.

- Pichault, F. (2003). Andrew Pettigrew: le cadre d'analyse contextualiste. Dans Allouche J. (éd.) *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Éditions Vuibert, 1753-1768.
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique. *Revue internationale de psychosociologie*, XII, 63-96.
- Pichault, F. (2008). Le changement peut-il être géré ? Dans Gilbert, P., Guérin, F., Pigeyre, F. (eds) *Organisations et comportements – Nouvelles approches, nouveaux enjeux*. Paris : Dunod, 169-192.
- Pichault, F. (2009). *Gestion du changement – Perspectives théoriques et pratiques*, Paris, Bruxelles : De Boeck Supérieur, 1<sup>ère</sup> édition.
- Pichault, F. (2012). Peut-on développer un regard critique sur la gestion du changement ? Dans Allouche J. (coord.) *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 159-162.
- Pichault, F. (2013). *Gestion du changement - Vers un management polyphonique*. Paris, Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2<sup>ème</sup> édition.
- Pichault, F. (dir.), Antoine, M., Deflandre, D., Naedenoen, F., Renier, N. (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences: Une exploration des pratiques en entreprise*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Pichault, F., Castro J.-L., Chevalier F. (2021). *Gestion du changement – vers un management polyphonique*. Paris, Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Pichault, F., Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines - Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris : Editions du Seuil.
- Pichault, F., Schoenaers, F. (2003). HRM Practices in a Process of Organisational Change: A Contextualist Perspective. *Applied Psychology: An International Review*. 52(1), 120-143.
- Picq, T. (2005). Comment développer des compétences collectives ? Quand le handballeur vient au secours du manager. *Gérer et comprendre*, 79, 76-83.
- Pierron, J.-P. (2007). Une nouvelle figure du patient? Les transformations contemporaines de la relation de soin. *Sciences Sociales et Santé*, 25(2), 43-66.
- Platzer, H.-W, Müller, T. (2011). *Global and European Trade Union Federations: A Handbook, and Analysis of Transnational Trade Union Organizations and Policies*, Oxford: Peter Lang.
- Postel, N. (2003). *Les règles dans la pensée économique contemporaine*. Paris : CNRS Editions.
- Preuss, L., Gold, M., Rees, C. (2014). *Corporate social responsibility and trade unions: Perspectives across Europe*. Oxford: Routledge.
- Preuss, L., Haunschild, A., Matten, D. (2006). Trade unions and CSR: a European research agenda. *Journal of Public Affairs*, 6(3-4), 256-268.
- Prouet, E., Naboubet, A. (2020). *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail. Rapport intermédiaire du comité d'évaluation*, France Stratégie.

- Prouet, E., Naboubet, A. Grignard, M., Pilliard, J.-F. (2021). *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail - Rapport 2021 du comité d'évaluation*, France Stratégie.
- Provan, K. G., Fish, A., Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33, 479-516.
- Provan, K. G., Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252.
- Quéré, L. (1993). A-t-on vraiment besoin de la notion de convention ? *Réseaux*, 62, 19-42.
- Quéré, L. (2016). Lutttes féministes autour du consentement. Héritages et impensés des mobilisations contemporaines sur la gynécologie. *Nouvelles questions féministes*, 35(1), 32-47.
- Raveyre, M., Ughetto, P. (2003). Le travail, part oubliée des restructurations hospitalières », *Revue Française des Affaires Sociales*. 59, 97-119.
- Reboud, L. (2001). La relation de service : un concept en péril de banalisation ? *Economies et Sociétés. Série "Economie et Gestion des Services"* (3), 893-914.
- Retour, D., Krohmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. Dans Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (coord.) *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris, Vuibert, 149-183.
- Retour, D., Picq, T., Defélix, C. (2009). *Gestion des compétences : nouvelles dimensions, nouvelles relations*. Paris : Vuibert.
- Reynaud, B. (1992a). *Le salaire, la règle et le marché*. Paris : Christian Bourgeois Editeur.
- Reynaud, B. (1992b). La règle de droit : outil d'analyse de la relation salariale. *Travail et Emploi*, 53, 4-21.
- Reynaud, B. (1997). L'indétermination de la règle et la coordination - Réflexions sur l'instauration d'une règle salariale dans un atelier de maintenance. Dans Reynaud, B. (dir.) *Les limites de la rationalité - Les figures du collectif*. Tome 2, Colloque de Cerisy, Paris : La Découverte et Syros, 235-254.
- Reynaud, B. (2001). « Suivre des règles » dans les organisations. *Revue d'économie industrielle*, 97(1), 53-68.
- Reynaud, B. (2004). *Les règles économiques et leurs usages*. Paris : Odile Jacob.
- Reynaud, E., Reynaud, J. D. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements. *Le travail humain*, 57(3), 227-238.
- Reynaud, J. D. (1963). *Les syndicats en France*. Paris : Armand Colin.
- Reynaud, J. D. (1978). *Les Syndicats, les patrons et l'État : tendances de la négociation collective en France*. Paris : Les éditions ouvrières.
- Reynaud, J. D. (1979). Conflit et régulation sociale – Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue Française de Sociologie*, XX, 367-376.

- Reynaud, J. D. (1980a). Relations professionnelles et vie politique. Quelques réflexions à partir de la crise de relations professionnelles en Europe occidentale. *Relations industrielles - Industrial Relations*, 35(1), 41-64.
- Reynaud, J. D. (1980b). La négociation et la règle. *Pouvoirs*, 15, 51-60.
- Reynaud, J. D. (1982). *Sociologie des conflits du travail*. Paris : PUF, Coll. Que sais-je ?.
- Reynaud, J. D. (1988a). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 5-18.
- Reynaud, J. D. (1988b). La négociation des nouvelles technologies : une transformation des règles du jeu ? *Revue française de science politique*, 38(1), 5-22.
- Reynaud, J. D. (1988c). La négociation de la qualification. *Archives européennes de sociologie*, 29(1), 78-101.
- Reynaud, J.-D. (1990a). Les systèmes de relations professionnelles. Dans Reynaud, J. D., Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (dir.) *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d’une théorie*, Paris : Editions du CNRS, 7-15.
- Reynaud, J. D. (1990b). Un paradigme du système social. Dans Reynaud, J. D., Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (dir.) *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d’une théorie*, Paris : Editions du CNRS, 279-290.
- Reynaud, J. D. (1990c). Le système et la règle. Dans Reynaud, J. D., Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (dir.) *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d’une théorie*, Paris : Editions du CNRS, 327-332.
- Reynaud, J. D. (1991). Pour une sociologie de la régulation sociale. *Sociologie et sociétés*, XXIII, 13-26.
- Reynaud, J. D. (1997). *Les règles du jeu – L’action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- Reynaud, J. D. (2001). Le management par les compétences : un essai d’analyse. *Sociologie du travail*, 43/1, 7-31.
- Reynaud, J. D., Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (1990), *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d’une théorie*, Paris : Editions du CNRS.
- Reynaud, J. D. (2003a). Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. Dans G. de Terssac (dir.) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 103-113.
- Reynaud, J.-D. (2003b). La négociation, l'accord, le dispositif. Dans G. de Terssac (dir.) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 179-190.
- Reynaud, J.-D. (2003c). Ordre social et normativité ordinaire. Dans G. de Terssac (dir.) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 241-249.
- Reynaud, J.-D. (2003d). L'utilité individuelle et la réciprocité. Dans G. de Terssac (dir.) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 313-324.

- Reynaud, J.-D. (2003e). Une théorie de la régulation sociale : pour quoi faire? Dans G. de Terssac (dir.) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 399-446.
- Reynaud, J.-D. (2005). Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles - Entretien avec Jean-Daniel Reynaud. *Négociations*, 4, 141-159.
- Reynaud, J.-D. (2007). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Octarès Edition, 2<sup>ème</sup> édition augmentée.
- Reynaud, J.-D. (2012). Théorie de la régulation sociale. Dans Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A. (dir.) *Dictionnaire du travail*, Paris : PUF, 629-636.
- Reynaud, J.-D., Dassa, S., Dassa, J., Maclouf, P. (1971). Les événements de mai et juin 1968 et le système français de relations professionnelles. *Sociologie du travail*, 13(1), 73-97.
- Reynaud, J.-D., Richebé, N. (2007). Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire. *Revue Française de sociologie*, 46(1), 3-36.
- Reynaud, J.-D., Richebé, N. (2011). Valeurs, action collective et projet d'entreprise. *Humanisme et Entreprise*, 304, 65-72.
- Richebé, N, O., Livian, Y., Bréchet, J.P., Taskin, L., Havard, C., Mourey, D., Raulet-Croset, N., Eynaud, P. (2020). La théorie de la régulation sociale - Hommage à Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 46(291), 105-128.
- Richebé, N. (2022). XXX. Jean-Daniel Reynaud. Régulation conjointe et « normativité ordinaire » : une théorie de l'action collective ». Dans Livian, Y.-F., Bidan, M. (dir.) *Les grands auteurs aux frontières du management*. Paris : Editions EMS, 375-386.
- Richter, U.H., Arndt, F.F. (2018). Cognitive processes in the CSR decision-making process: A sensemaking perspective. *Journal of business Ethics*, 148(3), 587-602.
- Robert, A.-D., Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Rocca, M. (2003). Formation syndicale et validation des acquis de la militance. Une analyse des pratiques de reconnaissance. *Éducation Permanente*, 1(154), 165-178.
- Rocca, M., Dales, M., Sebastien G., Talpain, A. (2001). *La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux, pratiques et perspectives*. Publications de la Commission des communautés européennes, DG XXII.
- Rojot, J. (1994). *La négociation*. Paris : Vuibert.
- Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. Paris : Editions ESKA.
- Rojot, J. (2020). *La négociation – Principes, stratégies, tactiques, comportement*, Paris : Editions ESKA.

- Romelaer, P. (1998). Les règles dans les organisations. Dans Thépot J. (Coord.) *Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision*. Paris : Vuibert, 56-86.
- Rossignol, K. (2014). Entretien avec François Pichault. *Cahiers Internationaux de Sociologie de la Gestion*, 12, 57-67.
- Rouleau, L., Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Rowley. T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rubery, J., Carroll, M., Cooke, F.L., Grugulis, I., Earnshaw, J. (2004). Human Resource Management and the Permeable Organization: The Case of the Multi-Client Call Center. *Journal of Management Studies*, 41 (7), 1199-1222.
- Ruggie, J.G. (2002). The Theory and Practice of Learning Networks. Corporate Social Responsibility and the Global Compact. *Journal of Corporate Citizenship*, 5, 27-36.
- Ruuska, I., Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships – A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27, 323-334.
- Saglio, J. (1990a). Contextes contraignants ou produits du système. Dans Reynaud, J.-D, Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (dir.). *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d'une théorie*. Paris : Editions du CNRS, 185-201.
- Saglio, J. (1990b). Négocier les décisions technologiques ou seulement leurs effets. Dans Reynaud, J.-D, Eyraud, F., Paradeise, C., Saglio, J. (dir.) *Les systèmes de relations professionnelles – Examen critique d'une théorie*. Paris : Editions du CNRS, 263-276.
- Sainsaulieu, I. (2006). Les appartenances collectives à l'hôpital. *Sociologie du travail*, 48, 72–87.
- Salais, R. (1989). L'analyse économique des conventions du travail. *Revue Economique*, 40(2), 199-240.
- Salais, R. (1992a). Flexibilité et conventions du travail. *Problèmes économiques*, 2277, 18-28.
- Salais, R. (1994). Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions. Dans Orléan A. (dir.) *Analyse économique des conventions*. Paris : PUF, 371-403.
- Salais, R. (1996). Contrat et pluralité des registres pragmatiques de travail. Dans Andréani, T., Gaudeaux, J.F., Naud, D. (dir.) *L'entreprise : lieu de nouveaux contrats ?* Paris : L'Harmattan, 211-239.
- Sandberg, J., Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S6-S32.
- Sandberg, J., Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 1–34.

- Sarfati, F., Schütz, G. (2022). Petits arrangements avec le droit. De la relation salariale dans l'emploi intermédié. *Droit et société*, 110, 189-207.
- Sarkar, S., Kuruvilla, S. (2020). Constructing transnational solidarity: the role of campaign governance. *British Journal of Industrial Relations*, 58(1), 27-49.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2011). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall, Pearson.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. and Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Schoemann, I., Sobczak, A., Voss, E., Wilke, P. (2008). *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level*, Report to the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Schütz, G. (2014). Tirer son épingle du jeu dans une relation d'emploi triangulaire. Le cas des hôtesse d'accueil prestataires. *Revue française de sociologie*, 55, 73-100.
- Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager – L'innovation en entreprise : où en sommes-nous ? Comment piloter les changements et les maîtriser ?* Paris : Armand Colin.
- Segrestin, D. (2019). Jean-Daniel Reynaud (1926-2019). Un itinéraire scientifique. *Sociologie du Travail*, 61(2).
- Seguin, N., Weingarten, J., van Criekingen, L. (2013). *Corporate Social Responsibility - Union thinking on the EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. European Trade Union Confederation.
- Seidl, D., Balogun, J., Jarzabkowski, P. (2006). Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique. Dans Golsorkhi D. (Ed.) *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*. Paris: Vuibert, 1-18.
- Sennett, R. (2014). *Ensemble, pour une éthique de la coopération*. Paris : Albin Michel.
- Simon, H.A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Simon, H.A. (1991). *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*. Paris : Dunod.
- Snell, D., Fairbrother, P. (2010). Unions as environmental actors. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 411-424.
- Snell, D., Fairbrother, P. (2011). Toward a theory of union environmental politics: Unions and climate action in Australia. *Labor Studies Journal*, 36(1), 83-103.
- Sobczak, A. (2002). *Réseaux de sociétés et codes de conduite: un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*. Paris : LGDJ.
- Sobczak, A. (2008). Syndicats et responsabilité sociale des multinationales, *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, 33(1), 18-26.
- Stake, R.E. (1994). Case studies. In N.K. Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (eds) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 236-47.

- Stanziola Vieira, R., Bétaille, J. (2008). Grenelle de l'environnement: Is France making up for lost time? *Governance for Sustainability*, 201–204.
- Stensaker, I., Falkenberg, J. Gronhaug, K. (2008). Implementation activities and organizational sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185.
- Stavis, D. (2021). The globalization of Just Transition in the world of labour: The politics of scale and scope. *Tempo Social*, 33, 57-77.
- Stimec, A. (2009). Les négociations ordinaires et la santé au travail. *Négociations*, 12, 195-205.
- Storrie, D. (2002). Temporary agency work in the European Union. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Strauss, A.L (1978). *Negotiations. Varieties, processes, contexts, and social order*. San Francisco: Jossey Bass.
- Strauss, A.L (1985). Work and the Division of Labour. *The Sociological Quarterly*, 26(1), 1-19.
- Strauss, A.L (1992). *Textes réunis par Isabelle Baszanger, La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris : L'Harmattan.
- Strauss, A.L, Corbin, J.M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sullivan, P. , McCarthy J. (2008). Managing the Polyphonic Sounds of Organizational Truths. *Organization Studies*, 29(4), 525–542.
- Supiot, A. (dir.) (1999). *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Rapport pour la Commission européenne, Paris: Flammarion.
- Sydow, J, Fichter, M, Helfen, M., Zeynep, S.K., Stavis D. (2014). Implementation of Global Framework Agreements: Towards a multi-organizational practice perspective. *Transfer* 20(4): 489-503.
- Tallard, M., Vincent, C. (2010). Entre expertise et partenariat. Les syndicats face aux nouvelles formes de gestion du personnel à l'hôpital. *Économies et sociétés, Série AB « Socio-économie du Travail »*, 32, 1157-1183.
- Tannery, F. (2001). Le management stratégique des services : synthèse bibliographique et repérage des questions génériques. *Finance Contrôle Stratégie*, 4 (2), 215-259.
- Taponat, G., Arnal-Roux, J. (2016). *Dialogue social – Former et développer les compétences des acteurs*. Louvain-La-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Taskin, L., Schiffino, N., Raone, J., Donis, C. (2017). The conditions to interdisciplinary dialogue: The coexistence of institutional logics as an example. *Gestion 2000*, 34(5), 83-113.
- Thévenet, M. (1998). Les dimensions oubliées de la relation client. *Education Permanente* (137), 121-128.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thuderoz, C. (2010). *Qu'est-ce que négocier? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.

- Thuderoz, C. (2018). Enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation collective. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 134, 14-23.
- Thuderoz, C. (2019a). *L'âge de la négociation collective*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Thuderoz, C. (2019b). Représentations savantes de la négociation collective et travail de négociation. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 74(4), 621-642.
- Thuderoz, C. (2020). Penser la négociation ordinaire en milieu de travail. *Négociations*, 33, 99-115.
- Thuderoz, C. (2021a). Pour une ingénierie du dialogue social. Dans Géa, F., Stévenot, A. (éd.) *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?* Bruxelles : Éditions Bruylant, 185-200.
- Thuderoz, C. (2021b). Se débarrasser, et vite, du «dialogue social»? *Droit et société*, 2, 385-404.
- Tixier, P.-É. (2007). Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France. *Négociations*, 2007/2, 103-119.
- Tomás, J.-L., Clot, Y., Kloetzer, L. (2014). Coanalyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 177-194.
- Topal, C. (2015). A relational perspective of institutional work. *Journal of Management & Organization*, 21(4), 495-514.
- Topal, C. (2020). Coexistence of continuity and change in institutional work. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 1-20.
- Ughetto, P. (2002a). Compétence de service : état des lieux d'une problématique. *Document de Travail de l'IRES*, 02(03), 43.
- Ughetto, P. (2002b). Figures du client, figures du prestataire. *Sciences de la Société* (56), 99-113.
- Ughetto, P. (2018). *Les nouvelles sociologies du travail: Introduction à la sociologie de l'activité*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Ughetto, P. (2021). Le travail, un impensé de la GRH?. Dans Beaujolin R. et Oiry E. (dir.) *Les grands courants en gestion des ressources humaines*, Paris : EMS, 333-350.
- Ughetto, P., Besucco, N., Tallard, M., Du Tertre, C. (2002). La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? *Revue de l'IRES* (39), 1-29.
- Valiorgue B. (2016). La fabrique de la RSE par les cadres intermédiaires - Le cas Adecco. *Revue française de gestion*, 42(256), 19-39.
- Vallee, G. (2003). Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale - Réflexions sur la contribution du droit étatique. *Relations Industrielles - Industrial Relations*, 58(3), 363-391.

- Valléry, G., Sassier, J.-M. (1998). Relation de service et catégorisation interculturelle. Une analyse exploratoire du travail d'agents commerciaux dans un aéroport. *Education Permanente*, 137, 47-57.
- Van Marrewijk, M., Were, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44, 107–119.
- Vandangeon-Derumez, I., Autissier, D. (2006). Construire du sens pour réussir les projets de changement. Dans Autissier D., Bensebaa F. (dir.) *Les défis du sensemaking en entreprise – Karl Weick et les sciences de gestion*, Paris : Economica, 169-196.
- Verdier E., Laneyrie J.M. (2016). Le dialogue social territorial institutionnalise des configurations d'acteurs qui dépassent non seulement l'horizon de la confrontation patronats – syndicats mais aussi celle, tout aussi classique en France, du tripartisme. Propos recueillis par Christian Thuderoz. *Négociations*, 26, 73-85.
- Veziat, N. (2011). Fonctionnaires et contractuels en ascension : les conseillers financiers et les recompositions de la mobilité à La Poste. *Travail et Emploi*, 128, 41-54.
- Vidal N., Kozak R.A., Hansen E. (2015). Adoption and Implementation of Corporate Responsibility Practices: a proposed framework. *Business & Society*, 54(5), 701-717.
- Voegtlin, C., Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.
- Voss, K.(2010). Dilemmes démocratiques : démocratie syndicale et renouveau syndical. *Revue de l'IREs*, 65(2), 87-107.
- Walton, R.E., McKersie, R. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*. McGraw-Hill: New York (US).
- Waridel, L. (2005). *Acheter, c'est voter. Le cas du café*. Paris : Equiterre/Ecosociété.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance tn organizations. *Academy of management Review*, 28(4), 622-632.
- Wartick, S.L., Cochran, L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Weber M. (1995). *Economie et société*. Paris: Plon.
- Wegner, D., Teixeira, E. K., Verschoore, J. R. (2019). “Modes of Network Governance”: What Advances Have Been Made So Far. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 16(1), 2-26.
- Weick, K.E. (1979). *The Social psychology of Organizing*. New York: Newbery Award Records.
- Weick, K.E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Weick, K.E., Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 38, 357-381.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weil, D. (2005). A strategic choice framework for union decision making. *WorkingUSA The Journal of Labor and Society*, 8(3), 327-347.
- Weiss, D., (1994). Les nouvelles frontières de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 100, 38-49.
- Werre, M. (2003). Implementing Corporate Responsibility: The Chiquita Case. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 247-260.
- Westley, F. (1990). Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11, 337-351.
- Whittington, R. (1993). *What is Strategy and Does it Matter ?* London: International Thomson Business Press.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2001). *What is strategy – and does it matter?* London: Routledge.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, 28, 1575-1586.
- Williamson, O.E. (1994). *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions.
- Winter, S.G. (1986). The research program of the behavioral theory of the firm : orthodox critique and evolutionary perspective. Dans Gilad, B., Kaish, S. (eds.) *Handbook of Behavioral Economics*, volume A, London: JAI Press Inc., 151-188.
- Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris : L'Harmattan.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Woodward, J. (1958), *Industrial Organization : Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- Yin, R.Y. (2014), *Case Study Research – Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zardet, V., Fier, D., Savall, H., Petit, R. (2011). Gestion de la coopération interprofessionnelle à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 29, 277-293.

Zartman, W.I. (2015). Negotiation Theory and the Intifadat. *International Negotiation*. 20(1), 109-128

Zhou, X. (1993). The Dynamics of Organizational Rules. *American Journal of Sociology*, 98(5), 1134-1166.

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
Champs thématiques et cadres théoriques.....	6
Une perspective holistique, contextuelle, processuelle et interactionniste.....	7
Démarche et structuration .....	8
<b>PARTIE 1 : LES COMPOSANTES D’UNE APPROCHE HOLISTIQUE DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS : REGLES, CONTEXTES, PROCESSUS ET ACTEURS</b> .....	<b>12</b>
1. LES REGLES DE GESTION DU TRAVAIL COMME OBJET DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : D’UNE APPROCHE FONCTIONNELLE A UNE APPROCHE SOCIALE DE LA NOTION DE REGLE .....	12
1.1. <i>L’évolution des règles de gestion du travail au sein de deux établissements postaux</i> .....	13
1.2. <i>L’influence des règles sur les comportements des traders des salles de marché</i> .....	15
1.3. <i>La mise en place de règles de gestion des compétences</i> .....	16
1.4. <i>D’une approche fonctionnelle à une approche sociale des règles : l’importance du jeu des acteurs         autour des règles</i> .....	17
1.4.1. D’une première définition à dominante économique et fonctionnelle des règles organisationnelles... ..	18
1.4.2. ... à une conception enrichie des règles et de la régulation.....	22
2. LES CONTEXTES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : L’INFLUENCE DES STRATEGIES ORGANISATIONNELLES CONDUISANT A UNE VISION INTERPRETATIVISTE ET POLITIQUE DES CONTEXTES DU CHANGEMENT .....	28
2.1. <i>Les transformations des régimes d’emploi et de rémunération dans les entreprises de messagerie</i> ... ..	28
2.2. <i>Les transformations du travail et de la gestion des ressources humaines liées aux stratégies         organisationnelles « orientées » client</i> .....	30
2.2.1. Des stratégies « orientées client » diversifiées.....	31
2.2.2. ... conduisant à des transformations du travail et de la gestion des ressources humaines .....	33
2.3. <i>La démarche RSE du Groupe La Poste : analyse de la construction et de la perception d’une stratégie</i> .....	36
2.4. <i>Pour une vision politique et interprétative des contextes</i> .....	41
2.4.1. D’une approche politique du contexte... ..	41
2.4.2. A une approche interprétative des contextes .....	42
3. L’ANALYSE DES PROCESSUS DE CHANGEMENT A TRAVERS LA COHERENCE DES REGLES, L’ARTICULATION DES LOGIQUES ET L’EFFECTIVITE.....	44
3.1. <i>La cohérence et la pertinence des règles organisationnelles dans deux établissements postaux</i> .....	45
3.2. <i>L’articulation des logiques professionnelles dans le cadre d’une réforme polaire à l’hôpital</i> .....	52
3.3. <i>L’effectivité de la réforme polaire</i> .....	54
3.4. <i>Vers un dépassement de la mise en cohérence et un ancrage processuel</i> .....	56
4. LES ACTEURS DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS : MISE EN LUMIERE DES MANAGERS INTERMEDIAIRES ET DES CLIENTS....	57
4.1. <i>Le rôle clé des managers intermédiaires dans le déploiement d’une démarche RSE</i> .....	58
4.1.1. Les rôles d’opérationnalisation et d’interprétation .....	58
4.1.2. La mobilisation des processus RH par les managers intermédiaires dans la mise en œuvre de la démarche RSE et du MR .....	61
4.2. <i>Le client, une figure et un acteur des transformations du travail</i> .....	63
4.2.1. Diversité des réalités et des figures du client et de son influence sur l’organisation .....	64
4.2.2. Une analyse des relations triangulaires en termes de pouvoir et de régulation sociale .....	68
4.2.3. Une analyse structurationniste de l’influence du client sur les relations sociales.....	77
4.3. <i>L’acteur dans le changement : positionnement épistémologique</i> .....	78
4.3.1. Les caractéristiques des acteurs .....	79
4.3.2. Le comportement de l’acteur dans le changement planifié et émergent .....	80
5. POUR UNE APPROCHE CONTEXTUALISTE ET PROCESSUELLE DES CHANGEMENTS CENTREE SUR LES ACTEURS ET LA REGULATION .	82
5.1. <i>Un cadre de référence contextualiste et processuel</i> .....	82
5.1.1. L’approche de Pettigrew : le triptyque clé du changement (contexte, contenu, process) .....	83

5.1.2. De l'analyse contextualiste des pratiques de GRH et des compétences au modèle des « Cinq forces » du changement.....	85
5.2. ... dans lequel s'inscrivent nos objets de recherche .....	88
5.2.1. Des recherches inscrites dans le triptyque (contenu, contexte, processus) dans lequel l'acteur occupe une place privilégiée.....	88
5.2.2. Des changements planifiés aux changements plus émergents et locaux.....	91
5.2.3. Analyser les acteurs des relations sociales dans le triptyque .....	91
5.2.4. Le changement, un processus de régulation .....	92
5.2.5. Une perspective qui s'appuie sur la pluridisciplinarité et met en lumière la polyphonie.....	93
CONCLUSION DE LA PARTIE 1 .....	94
<b>PARTIE 2 : LES ACTEURS DES RELATIONS SOCIALES, DES ACTEURS DU CHANGEMENT.....</b>	<b>95</b>
6. LES STRATEGIES ET COMPORTEMENTS DES ACTEURS SYNDICAUX FRANÇAIS EN MATIERE DE RSE .....	96
6.1. <i>Enjeux de RSE et stratégies des confédérations syndicales sur la RSE.....</i>	96
6.1.1. Les défis posés par la RSE aux organisations syndicales dans les années 2000 .....	97
6.1.2. Des stratégies confédérales en matière de RSE sous influences .....	98
6.1.3. Une perspective longitudinale sur les stratégies confédérales en matière de RSE .....	104
6.2. <i>La contribution des unités syndicales territoriales au développement de la RSE .....</i>	107
6.3. <i>Perspectives de recherche : de la RSE aux projets sociétaux et aux enjeux environnementaux.....</i>	112
6.3.1. Les projets collectifs sociétaux : le Pacte du Pouvoir de Vivre et le Plan de Sortie de Crise.....	113
6.3.2. Les comportements et stratégies des fédérations syndicales et patronales en matière de RSE et de DD ...	114
6.3.3. La prise en compte des dimensions environnementales par les acteurs des relations sociales.....	115
7. LES ACTEURS DE LA NEGOCIATION ET DE L'APPLICATION D'ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX .....	116
7.1. <i>Le rôle des acteurs managériaux et syndicaux dans la négociation et l'effectivité des ACI .....</i>	116
7.1.1. Analyse de la négociation et de l'application de l'ACI EDF (2005).....	117
7.1.2. L'influence du positionnement des acteurs de la négociation d'ACI sur leur effectivité .....	118
7.2. <i>Le rôle innovant des fédérations syndicales internationales dans la négociation et l'application des ACI.....</i>	121
7.3. <i>Perspectives de recherche : des FSI aux RSI, des droits sociaux fondamentaux aux droits sociaux face à la transition climatique.....</i>	123
8. LES COMPETENCES DES ACTEURS DES RELATIONS SOCIALES .....	125
8.1. <i>La construction des compétences collectives de dialogue social .....</i>	125
8.1.1. Plaidoyer pour une étude des compétences collectives de dialogue social .....	125
8.1.2. Etude de cas sur les compétences collectives de dialogue social en construction au sein d'une organisation de l'économie sociale et solidaire .....	127
8.2. <i>Une revue de littérature pour éclairer les points aveugles des recherches sur les compétences des acteurs des relations sociales .....</i>	133
8.3. <i>Perspectives de recherche : l'articulation des espaces de dialogue social et l'opportunité des formations communes.....</i>	135
8.3.1. Elargir l'étude des compétences au système de dialogue social de l'association .....	136
8.3.2. Focaliser l'attention sur les conditions du dialogue social de proximité .....	137
8.3.3. Etudier la contribution des formations communes à la construction de compétences partagées par les acteurs syndicaux et managériaux .....	139
9. UNE CONCEPTION CONTEXTUELLE, PROCESSUELLE ET INTERACTIONNISTE DES RELATIONS SOCIALES « HERITEE » ET « INVESTIE » .....	140
9.1. <i>Une approche systémique et contextuelle des relations sociales : l'héritage de J.T. Dunlop et de la théorie des choix stratégiques.....</i>	140
9.1.1. Le modèle fonctionnaliste de J.T. Dunlop.....	141
9.1.2. La perspective des choix stratégiques .....	144
9.2. <i>Une perspective interactionniste et processuelle : les héritages d'A. Strauss et de J.-D. Reynaud.....</i>	146
9.2.1. L'approche interactionniste de la négociation d'A. Strauss.....	147
9.2.2. L'approche des relations professionnelles de J.-D. Reynaud : la centralité des acteurs, des règles, de la négociation et du conflit.....	149
9.3. <i>Du conflit à la polyphonie constructive : l'investissement dans le « dialogue sur le travail » .....</i>	153
9.3.1. Une approche du conflit qui s'inscrit dans le paradigme pluraliste des relations professionnelles .....	153
9.3.2. Le conflit et la polyphonie constructive dans le dialogue.....	155

9.3.3. Des relations sociales à la notion de « dialogue sur le travail ».....	158
9.4. Proposition d'un schéma d'analyse des processus « situés » de dialogue sur le travail.....	161
9.4.1. Approche située et processuelle des espaces de dialogue sur le travail .....	161
9.4.2. Contributions à l'enrichissement de cette approche située et processuelle.....	162
10. UNE METHODOLOGIE COMPREHENSIVE ADAPTEE A LA PERSPECTIVE CONTEXTUALISTE, PROCESSUELLE ET INTERACTIONNISTE DES ACTEURS DU CHANGEMENT ET DES RELATIONS SOCIALES.....	164
10.1. Vue synthétique des méthodologies adoptées dans nos recherches.....	164
10.2. Des démarches compréhensives.....	170
10.3. Des études de cas .....	172
10.4. Une perspective processuelle.....	174
10.5. Une posture analytique vis-à-vis des acteurs de terrain.....	176
CONCLUSION DE LA PARTIE 2 .....	179
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>181</b>
Une démarche réflexive .....	181
Une démarche constructive .....	182
Une démarche qui invite au dialogue et au partage .....	182
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>184</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>223</b>
<b>LISTE DES ENCADRES, ILLUSTRATIONS ET TABLEAUX.....</b>	<b>226</b>
TABLE DES ENCADRES .....	226
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	227
TABLE DES TABLEAUX .....	228
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES PUBLICATIONS ET TRAVAUX DE RECHERCHE.....</b>	<b>229</b>
ARTICLES PUBLIES DANS DES REVUES A COMITE DE LECTURE .....	229
COMMUNICATIONS DANS DES CONFERENCES AVEC COMITE DE LECTURE .....	231
COMMUNICATIONS A DES CONFERENCES INVITEES.....	234
CHAPITRES D'OUVRAGE .....	234
RAPPORTS DE RECHERCHE.....	235
PUBLICATIONS DANS DES REVUES SANS COMITE DE LECTURE ET DE VULGARISATION.....	236

## LISTE DES ENCADRES, ILLUSTRATIONS ET TABLEAUX

### Table des encadrés

Encadré 1 : Règles et autres dispositifs de coordination [3].....	19
Encadré 2 : Les éléments clés de la Théorie de la régulation sociale sur l'action collective ...	22
Encadré 3 : Une réinterprétation du comportement déviant des traders à partir des éléments clés de la TRS [34].....	27
Encadré 4 : Exemple de stratégie de différenciation au sein du Groupe La Poste [9] .....	32
Encadré 5 : L'approche interprétative de K. Weick.....	43
Encadré 6 : Deux grilles d'analyse de la cohérence organisationnelle : M. Aoki et H. Mintzberg .....	45
Encadré 7 : La cohérence des règles de coordination productive dans les deux établissements postaux étudiés [3].....	48
Encadré 8 : Les figures de l'utilisateur-patient à l'hôpital [6].....	66
Encadré 9 : Illustration des six configurations triangulaires .....	71
Encadré 10 : l'approche contextualiste du changement d'A. Pettigrew .....	83
Encadré 11 : Les approches théoriques du modèle des « Cinq Forces » (Pichault et al. 2021) .....	86
Encadré 12 : Eléments clés du modèle de J.T. Dunlop.....	141
Encadré 13 : L'approche des choix stratégiques de T. Kochan, H. Katz et R. McKersie (1986) .	144
Encadré 14 : L'approche de la négociation d'A. Strauss (1978).....	147
Encadré 15 : Les éléments clés d'une négociation comme processus social, contextualisé et dynamique.....	148
Encadré 16 : L'approche reynaldienne de la négociation .....	151
Encadré 17 : L'approche reynaldienne du conflit .....	152
Encadré 18 : Trois conceptions constructives et créatives du conflit.....	155
Encadré 19 : Les registres du dialogue social selon E. Béthoux (2020) .....	159
Encadré 20 : Les spécificités des approches processuelles.....	174

## Table des illustrations

Figure 1 : : Modèle d'analyse du processus de mise en oeuvre d'un programme RSE .....	38
Figure 2 : Complémentarité des rôles des managers intermédiaires .....	61
Figure 3 : Configurations des relations entre entreprises.....	65
Figure 4 : La triangulation des relations de travail [8] .....	69
Figure 5 : Cartographie des situations de triangulation [8] .....	71
Figure 6 : Les régulations "ordinaires" qui s'opèrent au niveau opérationnel .....	76
Figure 7 : Les possibles régulations conjointes d'un dialogue social "triangulé" au niveau institutionnel .....	77
Figure 8 : Cadre d'analyse de l'approche contextualiste et processuelle de Pettigrew (1987, p.657).....	83
Figure 9 : Représentation du modèle des cinq force de Pichault et al. (2021, p.82).....	86
Figure 10 : Représentation des recherches réalisées dans le triptyque (contexte, contenu, processus).....	90
Figure 11 : Influence des perceptions syndicales sur leurs parties prenantes et des relations avec leurs parties prenantes sur les stratégies syndicales en matière de RSE. ....	102
Figure 12 : Cadre d'analyse des capacités syndicales en matière de RSE.....	109
Figure 13 : Facteurs influençant l'effectivité d'un ACI ([35], p.245) .....	120
Figure 14 : Eléments clés du processus de construction des compétences collectives de dialogue social ([38], p.123) .....	128
Figure 15 : Représentation graphique d'un modèle de Dunlop « dynamisé » .....	144
Figure 16 : Cadre général d'analyse de T. Kochan, H. Katz et R. McKersie (1986, p.11) .....	145
Figure 17 : Approche située et processuelle des espaces de dialogue sur le travail.....	163

## Table des tableaux

Tableau 1 : Liste des travaux cités dans ce mémoire (par ordre croissant de publication et pas d'apparition dans le document) .....	9
Tableau 2 : Les rôles des managers intermédiaires dans la mise en œuvre d'un programme RSE .....	59
Tableau 3 : Liste des entretiens menés auprès des organisations syndicales entre 2006 et 2016 .....	97
Tableau 4 : Stratégies des organisations syndicales fondée sur l'échelle de Clarkson (1995) .....	101
Tableau 5 : Présentation synthétique des résultats pour les cinq organisations syndicales territoriales.....	111
Tableau 6 : Panorama des recherches réalisées et des perspectives de recherche sur les positionnements des acteurs des relations sociales en matière de RSE-DD .....	113
Tableau 7 : Processus de construction des CCDS au sein de l'association .....	129
Tableau 8 : Tableau récapitulatif des choix méthodologiques effectués pour les recherches sur le changement organisationnel et les acteurs des relations sociales .....	165
Tableau 9 : Récapitulatif des projets de recherche en cours et futurs .....	180

## ANNEXE 1 : LISTE DES PUBLICATIONS ET TRAVAUX DE RECHERCHE

### Articles publiés dans des revues à comité de lecture

Havard C., Sobczak A. (2023), La contribution des unités syndicales territoriales au développement de la RSE : étude des capacités de trois syndicats français, *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1/2023, 29-48. [HCERES : C / FNEGE : 3]

Havard C. (2022c), Recension de l'ouvrage dirigé par Lise Conté, Une sociologie pour l'action - Itinéraire et héritages de Jean-Daniel Reynaud, *Revue Négociations*, 2022/2, n°38, Hiver, 177-180. [FNEGE : 4]

Havard C. (2022b), Les compétences liées à la pratique du dialogue social : état de la littérature et pistes de recherche, *Gérer et Comprendre*, 149, 11-24. [HCERES : B / FNEGE : 3]

Havard C. (2022a), Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social dans une organisation : cadre d'analyse et étude de cas, *@ghr*, n°43, 2/2022, 117-142. [HCERES : B / FNEGE : 3]

Barreau J., Havard C., Ngaha Bah A. (2021), Effectivité d'un Accord-Cadre International : influence des positionnements, comportements et interactions des acteurs, *Relations Industrielles – Industrial Relations*, 76(2), 237-264. [HCERES : B / FNEGE : 3]

Richebé N., Favereau O., Livian Y., Bréchet J., Taskin L., Havard C. et Raulet-Croset N. (2020), La théorie de la régulation sociale : Hommage à Jean-Daniel Reynaud, *Revue Française de Gestion*, 291(6), 105-128. [HCERES : A / FNEGE : 2]

Barreau J., Havard C., Ngaha Bah A. (2020), Global union federations and international framework agreements: Knowledge exchange and creation, *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 26(1), 41-57. [HCERES : B / FNEGE : 3]

Havard C., Sobczak A. (2018), Syndicats et responsabilité sociétale de l'entreprise : analyse longitudinale des stratégies des Confédérations françaises, *Relations industrielles – Industrial Relations*, 73(4), 753-783. [HCERES : B / FNEGE : 3]

Havard C., Ingham M. (2018), Mobilisation des processus RH par les managers pour déployer le management responsable – le cas du Groupe La Poste, *Revue de Gestion des ressources humaines*, 109(3), 3-24. [HCERES : A / FNEGE : 2]

Bellemare G., L. Briand, Havard C., C. Naschberger (2018), Users/Patients as Industrial Relations Actors : A Structurationist Analysis, *Relations industrielles – Industrial Relations*, 73(3), 486-516. [HCERES : B / FNEGE : 3]

Ingham M., Havard C. (2017a), CSR as strategic and organizational change at «Groupe La Poste», *Journal of Business Ethics*, 146(3), 563–589. [HCERES : A / FNEGE : 1]

- Havard C., Ingham M. (2017b), Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE : le cas du Groupe La Poste, *Revue de l'Organisation Responsable*, 12(2), 5-24. [HCERES : C / FNEGE : 4]
- Havard C. (2016), La mise en place d'une organisation polaire au sein d'un centre hospitalier : une approche par l'effectivité, *Politiques et Management Public*, 33(2), 77-95. [HCERES : C / FNEGE : 4]
- Havard C., Naschberger C. (2015), L'influence du patient sur le travail des soignants et le dialogue social à l'hôpital, *@GRH*, 17, 2015/4, 9-41. [HCERES : B / FNEGE : 3]
- Havard C. (2015), L'adoption d'une structuration polaire à l'hôpital : quelles articulations des logiques professionnelles ?, *@GRH*, 16, 2015/3, 91-125. [HCERES : B / FNEGE : 3]
- Sobczak A., Havard C. (2015), Stakeholders' Influence on French Unions' CSR Strategies, *Journal of Business Ethics*, 129(2), 311-324. [HCERES : A / FNEGE : 1]
- Havard C., Poirot M. (2010), Les comportements déviants à la règle : l'impact des conditions de travail et de rémunération – une application à une salle de marché, *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVI, 40, 221-244. [HCERES : C / FNEGE : 4]
- Sobczak A., Rorive B., Havard C. (2009), Client, Employer and Employee: Mapping a complex triangulation, *European Journal of Industrial Relations*, 15(3), 257-276. [HCERES : B / FNEGE : 3]
- Sobczak A., Havard C. (2009), Les syndicats français face aux nouveaux défis de la responsabilité sociale des entreprises : quelles stratégies et quelles actions ?, *Gestion 2000*, 4/09, 195-208. [HCERES : C / FNEGE : 4]
- Havard C., Krohmer C. (2008), Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 88-101. [HCERES : A / FNEGE : 2]
- Sobczak A., Rorive B., Havard C. (2008), Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appel, *Travail et Emploi*, 114, 21-31. [HCERES : C]
- Havard C., Rorive B., Sobczak A. (2006), Client, Employeur et Salarié : cartographie d'une triangulation complexe, *Economies et Sociétés, Série Socio-économie du Travail*, 27, 9/2006, 1229-1258. [HCERES : C]
- Havard C., Rorive B., Sobczak A. (2006), Cliente, datore di lavoro e lavoratore : cartografia di una triangolazione complessa, *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 111, 3/2006, 503-522.
- Sobczak A., Debucquet G., Havard C. (2006), The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and Corporate Social Responsibility: an exploratory analysis, *Corporate Governance*, 6(4), 463-474. [HCERES : B / FNEGE : 3]

## Communications dans des conférences avec comité de lecture

Fronty et Havard (2023), Le dialogue de proximité dans l'atelier : analyse d'une situation de régulation conjointe, autonome et informelle entre managers et représentants du personnel, Congrès de l'AGRH, Ajaccio, 25-27 octobre.

Barreau J. et Havard C. (2023), GUF Led International Trade Union Networks as proponents of "good work" at the international level: which organization for which efficiency?, EGOS Conference, Cagliari, 6-8 of July.

Havard C. (2021), Les compétences liées à la pratique du dialogue social : état de la littérature et pistes de recherche, *Congrès de l'AGRH*, Paris, 14-15 octobre.

Havard C., Sobczak A. (2021), Responsabilité sociale et environnementale et organisations syndicales en territoires : étude de trois unions régionales interprofessionnelles (CFDT, CFE-CGC et CGT) dans deux régions françaises contrastées, *Congrès du RIODD*, Montpellier, 30 septembre – 01 octobre.

Havard C. (2021), Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social : étude de cas d'une organisation de l'économie sociale et solidaire, *Congrès de l'AGRH*, Tours (distanciel), 4-5 Mars.

Barreau, J., Havard C., Ngaha Bah, A. (2020), Étudier la négociation collective internationale en mobilisant les méthodologies et les théories de l'économie et de la gestion du travail et des organisations. *Journée d'étude « Enquêter sur les relations professionnelles »*, Lyon, 24-25 Septembre.

Havard C. (2019), Les compétences collectives, les oubliées du dialogue social ? *Congrès de l'AGRH*, Bordeaux, 13-15 novembre.

Havard C., Sobczak A. (2019), La responsabilité sociale et environnementale, une préoccupation pour les unions syndicales territoriales ? Le cas de deux unions régionales interprofessionnelles CFDT et CFE-CGC, *Congrès du RIODD*, La Rochelle, 25-27 septembre.

Barreau J., Havard C., Ngaha Bah A. (2018), Coordination through knowledge exchange and creation in Global Union Federations and International Trade Union Networks: theoretical issues, *EGOS Conference*, Tallinn, 5-7 July.

Havard C., Ingham M. (2018), Les pratiques responsables des managers intermédiaires et leurs liens aux valeurs : le cas du Groupe La Poste, *Journées Humanisme et Gestion*, Bordeaux, 5-6 avril.

Havard C., Sobczak A. (2017), La construction des stratégies des confédérations syndicales françaises à l'égard de la responsabilité sociétale des entreprises : une analyse à travers la théorie «Strategy as Practice», *Congrès de l'AGRH*, Aix-en-Provence, 19-21 octobre.

Bellemare G., Havard C., Naschberger C. (2017), User-patients as work relations actors within hospitals: a French illustration, *International Labour Process Conference*, Sheffield, 4-6 April.

Havard C., Ingham M. (2016), Les processus RH supports à la pratique du management responsable – les perceptions des managers du groupe La Poste, *Congrès de l'AGRH*, Strasbourg, 19-22 octobre.

Havard C., Ingham M. (2016), Les perceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise par les cadres du Groupe La Poste : quels écarts entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis ?, *Congrès du RIODD*, Saint-Etienne, 6-8 juillet.

Havard C., Ingham M. (2015), Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE : le cas du Groupe La Poste, *Congrès du RIODD*, Montréal, 15-17 juillet.

Havard C., Sobczak A. (2015), La diversité des stratégies des organisations syndicales françaises à l'égard de la RSE : de l'hostilité à la proactivité, *Congrès du RIODD*, Montréal, 15-17 juillet.

Havard C., Ingham M. (2014), Le rôle des managers intermédiaires dans la mise en œuvre d'un programme de RSE : l'importance du sensemaking et du sensegiving, *Congrès de l'AIMS*, Rennes, 27-28 mai.

Havard C. (2014), La mise en place des pôles au sein d'un centre hospitalier : quelle articulation des logiques ?, *Congrès ARAMOS*, Marseille, 23-23 mai.

Havard C. (2013), L'effectivité de la réforme polaire au sein d'un centre hospitalier : histoire sans fin d'une dynamique organisationnelle ?, *Congrès de l'AGRH*, Paris, 20-22 novembre.

Havard C., Sobczak A. (2013), Factors explaining French trade unions' strategies in the field of CSR, *22nd Conference of Nordic Academy of Management*, Reykjavik, 21-23 August.

Havard C., Ingham M. (2013), CSR implementation as Organizational change processes at La Poste, *22nd Conference of Nordic Academy of Management*, Reykjavik, 21-23 August.

Havard C., Sobczak A. (2012), L'engagement des organisations syndicales françaises dans la RSE : quelles innovations ?, *Colloque international du CRIMT – L'avenir syndical : innovations, transformations, stratégies*, Montréal, 25-27 octobre.

Havard C., Naschberger C. (2012), Les effets des transformations des comportements et du statut de l'utilisateur-patient sur le travail des soignants et le dialogue social à l'hôpital : une étude exploratoire, *Congrès de l'AGRH*, Nancy, 12-14 septembre.

Havard C., Poirot M. (2010), Les comportements déviants à la règle : l'impact des conditions de travail et de rémunération – une application à une salle de marché, *Congrès de l'AGRH*, Saint-Malo, 17-19 novembre.

Havard C., Naschberger C. (2009), Changes of behaviours and statutes of the user-patient within French hospitals: which effects on work and on social dialogue?, *International Labour Process Conference*, «Work Matters», Edimbourg, 6-8 April.

Havard C., Naschberger C. (2008), Les transformations des comportements et du statut de l'utilisateur-patient à l'hôpital : quels effets sur le travail et le dialogue social ?, *Journée transdisciplinaire de recherche «Défis des organisations de santé : défis des sciences de gestion»*, Lyon, 20 novembre.

Havard C., Krohmer C. (2008), Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences, *Congrès de l'AGRH*, Dakar, 9-12 novembre.

Havard C., Sobczak A. (2008), Implementing International Framework Agreements on Corporate Social Responsibility Within Multinational Companies: The Involvement of Local Actors Matters, *International Labour Process Conference, Work matters*, Dublin, 18-20 mars.

Sobczak A., Havard C. (2007), Les accords-cadres internationaux, un outil de régulation et de management pour les entreprises multinationales ? L'exemple de l'accord EDF, *Congrès du RIODD*, Montpellier, 23-28 septembre.

Havard C., Barreau J. (2007), L'influence réciproque des institutions et des pratiques de gestion du travail : quel avenir pour les modèles nationaux ?, *Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 19-21 septembre.

Havard C., Sobczak A. (2006), L'évolution des syndicats français face à la responsabilité sociale des entreprises : d'une stratégie d'observateur à une stratégie d'acteur ?, *Congrès du RIODD*, 7-8 décembre.

Havard C. (2006), Les transformations du travail opérées 'au nom du client' : quels défis pour la gestion des ressources humaines ?, *Congrès de l'AGRH*, Reims, 16-17 novembre.

Havard C., Rorive B., Sobczak (2006), Transformations des entreprises et nouvelles formes de régulation du travail : quel rôle pour l'Etat ?, Communication pour le colloque organisé par le MATISSE (Université de Paris 1), *État et Régulation Sociale. Comment penser la cohérence de l'intervention publique ?*, 11-13 septembre.

Havard C., Sobczak A. (2006), Corporate Social Responsibility : Threat or Opportunity for Labor Organisations in the Era of Globalization?, *EGOS*, Bergen, 5-7 July.

Havard C., Rorive B., Sobczak A. (2006), Client, Employer and Worker: cartography of a complex triangulation, *International Labour Process Conference*, London, 10-12 April.

Havard C., Rorive B., Sobczak A. (2006), Client-centrisme, externalisation et fragmentation de l'emploi : le cas de trois organisations publiques, *15ème Colloque international de la revue Politiques et Management Public – L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté*, Lille, 16-17 mars.

Havard C., Rorive B., Sobczak A. (2006), Client, Employer and Worker: cartography of a complex triangulation, Communication presented to the *20<sup>th</sup> Conference AIRAANZ 2006 – 21<sup>st</sup> Century Work: High Road or Low Road* – Adelaïde, 1st-3rd of February.

Sobczak A., Debucquet G., Havard C. (2005), The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and Corporate Social Responsibility : an exploratory analysis, Communication to *4th Annual Colloquium of European Academy of Business in Society*, Warsaw, 5-6 December.

Havard C. (2002), Les ressources de la coordination organisationnelle dans les théories institutionnalistes et évolutionnistes : quelles articulations théoriques et quelles réalités organisationnelles, Communication au colloque *Institutionnalismes et Evolutionnismes – Confrontations autour de perspectives empiriques*, Lyon, 2-3 décembre.

Havard C. (2002), GRH et Stratégie : une cohérence *a priori* et *a posteriori* – analyse d’une stratégie postale de produits et de gestion des ressources humaines, Congrès de l’AGRH, Nantes, 21-22 novembre.

Havard C. (2001), Marché et hiérarchie – échange versus création et contrats versus règles, *Rencontres Histoire – Gestion – Organisations*, Toulouse, 29-30 novembre.

Havard C. (2000), Efficacité et Equité des modes de gestion des ressources humaines : analyse du système d’emploi dual de la Poste, *Journées de l’Association d’Economie Sociale*, Toulouse, 7-8 septembre.

## Communications à des conférences invitées

Havard C. (2022), Symposium : L’analyse organisationnelle du dialogue social, *Congrès de l’AGRH*, Brest, 20-21 octobre.

Havard C. (2021), Les compétences collectives de dialogue social : éléments de réflexion à partir d’une étude de cas, Présentation à la 1ère journée d’étude du GRT Dialogue Social (AGRH) / RT18 Relations Professionnelles (AFS), 29 mars, distanciel.

Havard C. (2021), Pourquoi et comment analyser les compétences collectives de dialogue social dans les entreprises : éléments de réflexion, Colloque « L’avènement d’un modèle de dialogue social ? », Nancy (distanciel), 21-22 janvier.

Havard (2019), La théorie de la régulation sociale aujourd’hui (et demain) : Un hommage à Jean-Daniel Reynaud, symposium piloté par N. Richebé et organisé dans le cadre du *Congrès de l’AGRH*, Bordeaux, 13 au 15 novembre.

Barreau J., Havard C., Sobczak A. (2006), De nouvelles coopérations entre chercheurs et organisations syndicales : quelle responsabilité et quelle réciprocité ?, Communication pour le colloque organisé par le LENTIC - *Intervenir dans le monde du travail : la responsabilité sociale d’un centre de recherche en sciences humaines*, LENTIC Liège, 30 novembre.

Havard C. Rorive B., Sobczak A. (2005), Client, Employeur et Salarié : Cartographie d’une triangulation complexe, Communication pour la *Conférence européenne de l’Université Européenne du Travail – L’orientation client : quels impacts sur le travail, l’entreprise et les acteurs sociaux, quelles perspectives ?* – Bagnolet, 24 et 25 octobre.

Havard C. (1999), Les agents contractuels de La Poste : vers un déplacement des frontières de la précarité, Colloque *Dimensions de la précarité*, Université de Rennes 2.

## Chapitres d’ouvrage

Fronty J. et Havard C. (2022), Pour un dialogue social polyphonique et constructif : propos d’acteurs et propositions de chercheurs, dans Bourguignon R., Stimec A. (coord.), *L’analyse organisationnelle du dialogue social – Pratiques et perspectives théoriques*, Editions EMS, 21-43.

Havard C. (2021), Pourquoi et comment analyser les compétences collectives de dialogue social dans les entreprises : éléments de réflexion, dans Géa F. et Stévenot A. (dir.), *Le dialogue social – L'avènement d'un modèle ?*, Editions Bruylant, 600-617.

Havard C. (2021), Clinical Poles of Activity, an Opportunity for New Cooperation Between the Actors? The Case of a Hospital, in Grenier C., Oiry E. (ed.), *Altering Frontiers - Organizational Innovations in Healthcare*, ISTE-Wiley, London (UK) et Hoboken (US), 81-98.

Havard C. (2021), Les pôles d'activités, opportunité pour de nouvelles coopérations entre les acteurs ? Le cas d'un établissement hospitalier, in Grenier C., Oiry E. (dir), *Les défis du décloisonnement : Innovations organisationnelles en santé*, ISTE Editions, Londres, 107-124.

Ingham M., Havard C. (2017), L'intégration stratégique des innovations responsables : entre culture et management, in Dupriez P. et Vanderlinden B. (dir), *Au cœur de la dimension culturelle du management*, L'Harmattan, 307-333.

Sobczak A., Havard C. (2014), France: State influence over union strategies on CSR, in L. Preuss, M. Gold, C. Rees (ed.), *Corporate Social Responsibility and Trade Unions: Perspectives across Europe*, Routledge, autumn, 49-65.

Havard C. (2008), Transformations du travail opérées « au nom du client » et Gestion des Ressources Humaines, dans Beaujolin-Bellet R., Louart P. et Parlier M. (coord.), *Le travail un défi pour la GRH*, ANACT, 156-172.

Havard C. (2000b), Les agents contractuels de La Poste : vers un déplacement des frontières de la précarité, dans Del Sol M., Eydoux A., Gouzien A., Merle P., Turquet P. (dir.), *Nouvelles dimensions de la précarité*, Presses Universitaires de Rennes, 253-268.

Havard C. (2000a), La segmentation du système d'emploi : évolutions et enjeux pour La Poste, dans Barreau J., Compeyron A., Havard C., Ménard J.-Y., Servel L. (dir.) *L'irrésistible modernisation des entreprises de service public*, Presses Universitaires de Rennes, 81-105.

## Rapports de Recherche

Ingham M., Havard C. (2014 et 2015), *Le management responsable au Groupe La Poste*, Rapports de recherche (étape 1 et étape 2) pour le Groupe La Poste.

Burellier F., Halgand N., Havard C., Valette A. (2014) Faire vivre le rôle de professionnel-gestionnaire dans les pôles d'activité. Enjeux, difficultés, succès, Rapport pour l'appel à projet « Recherche sur les services de santé, Institut de Recherche en Santé Publique ».

Havard C., Sobczak A., Naschberger C. (2006), Les relations de travail en Europe : d'une conception bi-polaire à une conception triangulaire voire multipolaire – Diversité et conséquences de l'orientation client sur l'entreprise et ses acteurs, Rapport français pour l'Université Européenne du Travail commandité par la Commission Européenne, janvier.

Eydoux A., Havard C., Ramaux C., Thévenot N. (2003), Segmentation, politique publique et partage du risque – Une approche des régimes d'emploi et de rémunération dans les services,

Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie dans le cadre du programme Action Concertée Incitative «Travail», juin.

## **Publications dans des revues sans comité de lecture et de vulgarisation**

Sobczak A., Havard C. (2013), La RSE un vrai enjeu pour les syndicats français, *Expansion Management Review*, 82-89.