

**HISTOIRE D'UNE MEDIATION DANS UN CONFLIT SOCIAL
QUELQUES IMPLICATIONS POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE**

par Thomas Durand
Professeur à l'Ecole Centrale Paris
courriel: thd@ecp.fr
tél : 01 41 13 11 07

I-INTRODUCTION

Un matin de septembre d'une de ces années récentes, le téléphone sonne. Un directeur au sein d'une direction départementale du travail et de l'emploi (DDTE) me sollicite pour une expertise dans un conflit social. Je ne le connais pas. Il a été mandaté comme médiateur dans ce conflit par le juge du tribunal de grande instance d'une ville de région parisienne.

Il m'explique que la situation est difficile. Le ton préoccupé de mon interlocuteur au téléphone en atteste d'ailleurs largement. Le climat dans lequel démarre cette médiation est, me dit-il, particulièrement tendu ; il s'agit d'un site industriel au sein d'une division d'un grand groupe ; il y a eu séquestration des responsables du site pendant plusieurs jours... La presse s'est largement fait l'écho de ce conflit, la justice a été saisie et les pouvoirs publics suivent la situation de près. Le médiateur ajoute qu'il lui semble que le contexte de ce dossier est complexe et qu'il n'est pas sûr d'en bien comprendre tous les aspects stratégiques et industriels sous-jacents.

Il a donc demandé au juge de pouvoir se faire assister d'un expert. (Je saurai plus tard que le juge lui a donné son accord de principe mais a immédiatement ajouté qu'il ne disposait pour sa part d'aucun budget pour rémunérer une telle expertise. Le médiateur s'est alors arrangé avec les parties en conflit sur le site pour faire prendre cette assistance en charge par le comité d'établissement et par la direction de l'entreprise, à parts égales). Le vrai problème du médiateur est en fait de trouver 'un expert' dans l'urgence. Il est très évasif sur la façon dont il a abouti à moi et je crois deviner que c'est à travers des collègues.

Pourquoi les autres ont-ils refusé ? Est-il malvenu pour un enseignant chercheur de participer à ce type de mission ? A l'inverse est-il concevable de ne pas apporter son aide lorsqu'elle est sollicitée dans ce type de conflit ?

Je n'ai jamais eu l'occasion de participer à un tel exercice. Mes interventions en entreprise ont plutôt porté jusqu'ici sur des problématiques de direction générale, dépassant largement le cadre d'un seul site industriel et n'intégrant la dimension sociale qu'avec cette parcimonie et cette distanciation dont les stratèges ont le secret.

Je suis donc à la fois tenté et prudent. J'interroge mon homme sur l'implication en temps et sur le calendrier. Je cherche à lui faire préciser ce qu'il attend de moi. Je n'obtiens que des réponses vagues. Pourtant, je sens que cette opération atypique m'intéresse. Je devine que je devrais pouvoir y faire des apprentissages nouveaux, moi l'expert supposé. Lorsqu'il m'explique benoîtement que la première réunion à laquelle il faudrait que je participe est l'après midi même, là je ne puis refréner un éclat de rire. Lui rit jaune mais semble soulagé quand je lui annonce que je décide de plonger.

C'est là le début d'une de ces expériences qui sont de celles qui ne laissent pas indifférent mais qui, au-delà, ouvrent la voie à diverses réflexions sur le champ de la recherche en management stratégique.

Je me propose de relater ici les aspects saillants de cette médiation telle en tout cas que je l'ai vécue et observée tout en y participant. Le caractère volontairement anecdotique du récit a pour but d'enraciner la réflexion ultérieure dans ce réel. Chemin faisant en effet, je m'efforcerai de repérer les principales implications de certains des thèmes ainsi abordés [*en introduisant des commentaires en italique au sein du récit proprement dit*]. Ces différents points seront ensuite récapitulés et discutés dans la seconde partie de cet article avant une brève conclusion.

En cela, la présente contribution participe d'une recherche émergente (par analogie avec les stratégies émergentes de Mintzberg, 1988), c'est à dire qu'elle n'a pas été planifiée ex ante. Cette recherche est donc sans problématique initiale et sans intention préalable. Il y a là plus que de l'opportunisme méthodologique selon l'expression de J. Girin, il y a une sorte d'opportunisme thématique. La recherche a de fait suivi et non précédé le terrain. Pire, elle a été provoquée par ce terrain. Cette approche méthodologique peu orthodoxe a essentiellement la caractéristique d'être née de la brutale confrontation du chercheur en stratégie à la réalité sociale d'une situation de conflit, résultant précisément de la mise en œuvre d'un plan stratégique de restructuration conçu par des stratèges en chambre. On pressent qu'il pourra y avoir là matière à méditer sur le rôle du management stratégique.

II- HISTOIRE D'UNE MEDIATION

L'accueil

Rendez-vous a donc été pris ce matin-là pour le jour même à 14 h 30 sur le site, dans une ville de la banlieue parisienne. Puis mon interlocuteur s'est ravisé et m'a suggéré 14 h 15 devant la grille de l'usine. Il m'a dit souhaiter pouvoir disposer de quelques minutes pour me raconter les épisodes précédents. Il m'annonce que l'on ne pourra pas se manquer car il porte une veste verte et un nœud papillon. C'est bien sûr à ces détails anodins que l'on tente d'anticiper la tonalité d'une situation dont on imagine déjà qu'elle va être inhabituelle.

Naturellement, j'arrive à proximité du site vers 14 h 10 pour être sûr d'être à l'heure. Je n'ai aucune idée de ce que l'on va attendre de moi. Je ne sais pas quels sont les produits fabriqués sur ce site, ni même ceux de la division. Je n'ai pas eu le temps de me documenter. Je ne connais pas plus les marchés et encore moins les processus de fabrication. Tout au plus ai-je une vision globale des activités du groupe au sein duquel cette unité opère. Ces activités sont connues pour être à fort contenu technologique et très tournées vers l'export.

Je n'ai jamais eu l'occasion d'intervenir dans un conflit social. J'ai donc de bonnes raisons de ne pas être rassuré. Pourtant, je vais être labellisé 'expert' et il me faudra assumer ce titre pompeux. Bien sûr, j'ai appris à vivre des situations de forte ambiguïté et d'incertitude. Mais là, je vais vraiment devoir surfer.

Ceci pose naturellement la question de l'expertise, de sa nature, de sa légitimité et de son statut.

300 mètres avant le site, le chemin est déjà balisé par des signes avant coureurs. Des banderoles précisent aux automobilistes que les salariés d'une usine à proximité sont en lutte. Les slogans sont clairs. Il s'agit d'éviter des licenciements et la fermeture du site... La grille de l'usine est longue et elle est elle-même recouverte de banderoles. Je me gare et m'approche du poste de garde d'où je vois bien que l'on m'observe. Arrive alors une clio verte, d'où descend un homme dans sa trentaine, veste verte froissée et nœud papillon inimitable. S'il existe un portrait robot de représentant de l'inspection du travail, il doit en être l'illustration vivante. L'homme vient vers moi, sourire espiègle aux lèvres, presque ironique, et se présente. C'est bien le médiateur et il me paraît beaucoup plus serein qu'il ne l'était au téléphone le matin même. Le courant de sympathie est immédiat.

A peine avons-nous commencé à nous parler que des centaines de gens sortent des bâtiments situés à l'intérieur de l'usine et convergent au milieu de la cour vers le poste de garde. Ils forment progressivement une sorte de double haie d'honneur depuis la grille d'entrée jusqu'à l'un des bâtiments. Ils ont tous des tracts collés ou tenus sur la poitrine. Un mégaphone aide à organiser le déploiement de cette foule et scande des slogans. Je suis pour le moins surpris, ne sachant quoi en penser. Le médiateur pour sa part a vite compris et me suggère d'abandonner notre conversation préalable pour aller vers cette foule. Il avance tranquillement et sourit à cet immense comité d'accueil. Un simple regard de sa part suffit à nous épargner les formalités du poste de garde (je saurai par la suite que l'inspection du travail met de toute façon un point d'honneur à y échapper) et nous voilà au milieu de cette foule apparue en quelques instants. Notre médiateur est désormais très à l'aise. Alors que j'ai tendance à presser le pas au milieu de ce couloir humain qui nous canalise vers un bâtiment, lui au contraire prend son temps. Tel la duchesse de Kent descendant à Wimbledon pour remettre la coupe au vainqueur du fameux

tournoi de tennis et s'arrêtant pour dire un mot gentil et échanger des impressions avec les ramasseurs de balle impeccablement alignés, notre homme serre des mains, s'enquiert du nom et des unités d'appartenance de ses interlocuteurs. Il est visiblement très heureux d'être là et le fait sentir. Il prend son temps, comme s'il savourait ces instants. Son intention véritable est évidemment de s'efforcer de créer un climat.

Peu lui importe de prendre du retard ; L'enjeu à ce stade n'est pas tant dans le contenu de la médiation que dans la consolidation des bases du processus qu'il va engager.

La pression physique de ces hommes et de ces femmes est évidente. Ils sont là pour nous rappeler qu'ils existent. L'atmosphère est à la fois ferme et bon enfant. En tout cas, l'effet est impressionnant. Je n'ai rien contre eux, ils n'ont rien contre moi ; mais je trouve le chemin plutôt long jusqu'à la salle de réunion.

Comment en sommes-nous arrivés à ce que les ressources humaines (ceux que les manuels de management désignent comme les forces vives de l'entreprise) éprouvent à ce point le besoin de rappeler qu'ils existent et qu'il faut compter avec eux ? Pourquoi le processus d'élaboration de la stratégie les ignore-t-il à ce point ?

Les représentants de la direction se joignent à nous et après un peu de cafouillage, les portes de la salle de réunion finissent par se refermer sur un groupe de trente participants environ, assis autour d'une longue table rectangulaire. Les deux parties, direction et salariés, se font face ; le médiateur est en bout de table et je suis à ses côtés. Cette configuration prévaudra tout au long des semaines de médiation qui suivront.

Les présentations

Le médiateur rappelle brièvement les étapes précédentes mais en des termes et avec des références que seuls les initiés peuvent véritablement comprendre. En substance, il rappelle qu'il a fait signer par les parties un accord sur le respect du droit de circuler et de travailler librement sur le site. Pour faire bonne mesure, il y a fait mentionner pour mémoire le principe du droit de grève et du droit syndical. A chacun son dû. Il rappelle que le juge l'a mandaté pour rechercher une issue à ce conflit et qu'il entend s'y employer avec les parties.

Il propose un tour de table. Chaque représentant salarié présent décline son nom, son unité d'appartenance sur le site et son ancienneté. Il m'est évidemment impossible de noter phonétiquement trente noms. Je me résous à écouter. La litanie est effarante. 30 ans de maison, depuis 26 ans sur le site, 34 ans sur le site, 28 ans sur le site... Le plus récent doit avoir au moins 15 ans d'ancienneté dans cette même usine... En outre, à la façon dont ils en font état, il apparaît que l'attachement de la plupart de ces salariés à leur groupe et à son nom est considérable.

Il n'y a guère besoin d'être expert pour deviner les implications d'un tel manque de mobilité des ressources humaines et d'un tel attachement au groupe : les capacités d'adaptation du site en dépendent inévitablement ...

Certains sont ouvriers, d'autres techniciens, d'autres encore sont ingénieurs. Il y a quelques femmes. Un des participants mentionne qu'il est membre du CCE (comité central d'entreprise au niveau du groupe). Aucune mention n'est faite à ce stade des appartenances syndicales des uns et des autres mais le médiateur se penche de temps en temps vers moi pour m'expliquer, s'il en a connaissance, quelle est l'organisation de l'interlocuteur qui s'exprime. Au total, il apparaît que CFDT et CGT sont les deux seuls syndicats en présence (avec une faible avance pour le premier), que le front des salariés est uni et qu'il regroupe également des non syndiqués. Les salariés syndiqués se sont fait accompagner par des conseils extérieurs qui sont

intervenues dans le cadre de la procédure d'alerte. Un expert de Secafi et un autre de Syndex participent ainsi à notre réunion.

La direction est représentée par le Directeur adjoint de la division. Il est plus spécifiquement en charge des opérations et il mènera la négociation pour la partie direction. (Il a dans le passé dirigé cette usine). Il a pour l'assister le directeur actuel du site bien qu'il soit en partance pour une nouvelle affectation. Il y a aussi son remplaçant, nommé de fraîche date, qui entrera en fonction quelques jours plus tard et qui participe aux discussions à ce titre. (Nous apprendrons par la suite qu'il assumera en outre la responsabilité de la stratégie industrielle pour la division). Enfin est présent le responsable de la fonction Ressources Humaines sur le site. C'est ce dernier qui a eu le privilège de rester séquestré sur le site avec le directeur de l'usine pendant plusieurs jours.

Quand vient mon tour de me présenter, je sens une immense perplexité du côté de la direction qui prend des notes fébriles sur mon appartenance institutionnelle. Je devine que des coups de fil seront passés pour s'informer sur mes antécédents et tenter de me cerner. La partie salariale semble plutôt fière de l'expert dont s'est doté le médiateur. La légitimité académique doublée du renom d'une grande école d'ingénieurs dans un contexte de haute technologie fonctionnent à plein.

Je ne sais toujours pas ce que ces gens fabriquent et vendent, ni pourquoi il y a eu séquestration, grève, intervention du juge... Mais je sens que je serai accepté et respecté. Je suis en effet l'expert qui assiste le médiateur ; donc je suis.

La méthode

Le médiateur définit alors les règles du jeu et propose une méthode de travail. Il rappelle qu'il est possible de se dire des choses diamétralement opposées tout en veillant à s'écouter et à se parler calmement. (Ce mode de comportement sera respecté tout au long du processus et un seul rappel à l'ordre s'avèrera nécessaire). Il rappelle qu'il définira les temps de parole (dans la pratique il sera toujours très souple et cela fera l'affaire de tout le monde).

Il demande à ce que chaque partie prépare son diagnostic et ses propositions. Il demande à chacun d'élaborer des notes de travail et des transparents et de prévoir d'en donner copie pour tous les participants (cette règle sera respectée et la direction, confrontée à un problème bien réel de confidentialité, choisira de jouer le jeu).

Des sous-groupes de travail sont constitués et les thèmes en sont définis. La partie salariale a en fait tout simplement proposé de consacrer un sous-groupe à chacune des 4 unités du site. (Le médiateur m'avouera très vite que cette proposition de la partie salariale, acceptée par la direction, affaiblit à son avis structurellement la position des salariés en ce qu'elle facilite des solutions différenciées par unité alors même que les salariés n'auront par ailleurs de cesse que de présenter un front solidaire et uni pour sauvegarder l'ensemble des unités sur le site. La suite lui donnera raison).

Des choix tactiques apparemment anodins peuvent largement conditionner la suite d'un processus.

Chacun de ces thèmes devra être abordé en couvrant successivement la stratégie, le commercial, la charge (c'est à dire la traduction du carnet de commande en volume de travail pour l'usine) et les coûts. Il pose par contre comme principe de ne pas aborder pendant ces discussions les éléments du volet social et encore moins un éventuel plan social. (Il m'expliquera plus tard qu'il est pour lui essentiel de séparer les variables : il veut à tout prix éviter de voir une réflexion de fond sur l'adéquation du potentiel humain aux besoins de l'entreprise être polluée par un processus de marchandage social portant sur des conditions plus ou moins favorables de départs éventuels).

Le médiateur fixe ensuite le planning des réunions des sous-groupes et des plénières qui vont rythmer le processus d'ensemble. Il y aura 2 plénières puis 3 fois une demi-journée par sous-groupe puis une dernière plénière de présentation des conclusions (Ce calendrier sera tenu). Enfin, il rappelle qu'il sera également assisté dans sa mission de médiation par l'inspectrice du travail normalement en charge du site et qui n'a pu se libérer ce jour. (La suite montrera qu'elle prendra une part active dans le processus grâce à sa connaissance du site et des acteurs, à son professionnalisme et à sa personnalité).

Chacun s'observe. Le directeur adjoint de la division est extrêmement tendu. Peu avant la fin de cette première réunion, il demandera la parole pour faire une déclaration : s'il a accepté de représenter le groupe dans cette médiation, 'c'est pour construire des solutions acceptables, pas pour casser ce qui existe'. Il rappelle son passé sur le site et les liens qu'il a gardés avec nombre des personnes qui sont autour de la table. Il trouve les mots justes et a indéniablement les accents de la sincérité. La partie salariale écoute attentivement. Mais que s'est-il donc passé jusque là ?

L'historique

Le site date des années 30. Des reprises et recompositions successives l'ont finalement amené dans l'escarcelle du groupe. Là où plusieurs milliers de personnes ont travaillé dans le passé, il n'y en avait déjà plus que 1500 environ il y a 10 ans. Il n'y en a plus que 700 actuellement. La division à laquelle appartient cette usine compte au total 3500 personnes pour un chiffre d'affaire de 3 Milliards de Frs environ.

En février de la même année, le directeur de la division est venu annoncer la décision de fermer le site. Les marchés mondiaux stagnent ou déclinent, les ventes ne suivent pas, le carnet de commande se réduit dangereusement et la division doit se redimensionner et regrouper ses forces. Telles ont été en substance les explications données. Face à cette annonce, la réaction syndicale a été dure et a conduit la direction à temporiser en acceptant la constitution de groupes de travail composés de représentants des salariés et de membres de l'équipe de direction. Ces groupes se sont réunis de mars à juillet.

Le 4 septembre, la direction a alors annoncé que 350 emplois seraient finalement conservés sur le site et que 350 emplois seraient déplacés ou supprimés. La grève générale est immédiate. 'On nous prend pour des débutants ; ils sont toujours dans la logique de fermer le site et s'y prennent simplement en deux étapes au lieu d'une. Nous ne sommes pas d'accord' sera le message des salariés. Le mouvement est parti de l'unité dite de 'la mécanique' dont les ouvriers se savent les plus vulnérables. L'usine est occupée nuit et jour, fin de semaine comprise. Le directeur du site et son DRH sont séquestrés dans leur bureau pendant 3 jours et 3 nuits. (Ils m'expliqueront plus tard comment, tout au long de ce séjour forcé, ils ont été protégés physiquement par les représentants syndicaux : 'personne ne pouvait sortir du bureau mais personne ne pouvait y entrer ; personne !').

Le rôle des organisations syndicales est un enjeu évident. Le stratège peut-il vraiment ne pas prendre en compte ces acteurs-là et ne considérer les syndicats comme pertinents que lorsqu'il y a crise sociale ?

Saisie par la direction du groupe, la justice se penche sur le dossier. Le vice président du tribunal de grande instance convoque les parties en séance et les écoute. (En privé, il nous confiera plus tard avoir senti qu'il y avait quelque chose de particulier dans cette affaire. Il ajoutera avoir été frappé par la qualité de la plaidoirie des avocats des syndicats). Evènement rarissime dans ce genre de dossier, le juge décide de se transporter sur les lieux. Une fois sur

le site, son intuition se confirme et il cherche une issue. L'avocat d'une des parties avec lequel il se concerta informellement lui suggère l'idée d'une médiation.

Mais qui nommer médiateur ? Le même avocat lui propose alors, non sans quelque malice, un nom à l'inspection du travail de la DDTE. Celui qui formule cette suggestion apparemment neutre sait bien que la DDTE va tout naturellement être ravie de voir le juge solliciter son spécialiste local des conflits. Clio verte, veste froissée verte et nœud papillon. Gros succès pour les syndicats et les salariés.

Le médiateur a donc commencé par faire rétablir la libre circulation des personnes, puis a proposé une méthode et un calendrier. Il a ensuite convoqué une première réunion plénière et s'est mis en quête d'un expert pour l'assister...

La réalité du contenu du dossier me conduira à la conclusion que le médiateur aurait pu parfaitement faire face à la complexité (somme toute très relative) du contexte stratégique et industriel de ce site. S'il a souhaité une double assistance, celle de l'inspectrice du travail en charge du site et la mienne, c'est pour se ménager des espaces de respiration, des relais, des avis tiers.

Lorsque à l'issue de cette première réunion plénière, nous nous retrouvons, le médiateur et moi-même dans une brasserie de cette ville de banlieue, je peux enfin l'interroger librement.

Lorsque je lui demande ce que le juge va faire de son rapport de médiation, il sourit et me répond en me regardant droit dans les yeux : 'Qu'est-ce que vous voulez qu'il en fasse ? Rien.' Il ajoute alors ce qui semble être pour lui une évidence : 'C'est la triple onction de la justice, de l'inspection du travail et de l'académie qui est destinée à calmer le jeu. Le vrai enjeu est que les deux parties renouent le fil du dialogue'.

Exit mon rôle d'expert supposé ? Ma contribution ne vaudra-t-elle que par ma légitimité statutaire et donc par ma seule présence et par mon écoute attentive, sans apport réel sur le fond ? Le contenu importe-t-il en fait si peu et ne s'agit-il que de processus ?

Le médiateur prend également plaisir à me dresser une galerie de portrait des différents acteurs que nous allons côtoyer durant les quelques semaines que durera la médiation. Il les aime et les apprécie visiblement tous déjà suffisamment pour se permettre d'en croquer des portraits criants de vérité, en un déploiement combiné d'art de la caricature, de psychologie et d'humour.

Notre homme est fait pour le social. Il vit la relation aux autres. Dans la typologie de Martinet (1993), c'est un politique en ce sens qu'il travaille la pâte humaine, ce qui implique une inévitable part de manipulation. Pour lui, les parts de marché, les facteurs clés de succès, les plans stratégiques sont des concepts. Il me laisse volontiers ces concepts même s'il en respecte les implications. Pour lui, la réalité de l'entreprise est qu'elle est d'abord faite d'hommes et de femmes, en chair et en os, avec des projets, des sentiments, des désirs et des frustrations. Cette perspective choisie et assumée s'accompagne naturellement pour lui d'un engagement dont je pressens qu'il dépasse le cadre purement professionnel. En tout état de cause, et comme nombre de ses collègues des DDTE, il voit et vit le rôle de la direction du travail comme celle du 'défenseur du maillon le plus faible du contrat de travail'.

Si le champ de la stratégie a depuis longtemps déjà évoqué cette dimension humaine des processus stratégiques dans l'organisation, en avons-nous tiré toutes les implications ? En ce qu'elle relève par essence de problématiques de direction générale, la stratégie peut-elle néanmoins de facto faire abstraction de cet autre maillon du contrat de travail et se limiter à l'assimiler à une simple ressource ?

Pourtant, dès cette première journée, le médiateur me dira qu'il ne voit pas comment il pourrait espérer sortir de ce conflit par le haut avec un protocole d'accord signé entre les parties. Il en est à son cinquième conflit de l'année et les quatre précédents se sont soldés par un protocole, ce dont il est visiblement fier. Mais ici, il a senti que ce ne serait pas possible. La plasticité de la pâte humaine a ses limites.

Quelques aspects du déroulement ultérieur de la médiation

A partir de là, la médiation suivra son cours au rythme des réunions de travail programmées.

-Le médiateur ne cessera de se préoccuper de l'évident risque de césure entre les salariés prenant part aux discussions et leur base. Si très vite certains des participants salariés n'hésitent pas à affirmer tranquillement qu'à l'issue d'un tel conflit 'il n'y aura ni perdant ni gagnant', la base est plus dure et plus radicale dans ses revendications. Le médiateur et sa collègue de l'inspection du travail seront toujours très attentifs à comprendre ce que pensent ceux qui ont déclenché le mouvement, à savoir si les représentants syndicaux ont le contrôle de la situation et sont suivis ou s'ils sont sur le point de se faire déborder et pourquoi.

C'est là le problème classique de la représentativité qui, dans le contexte d'une situation bloquée et tendue, se trouve re-posé d'une façon et en des termes particulièrement concrets.

-Les interruptions de séance et les pauses sont ici comme souvent dans des processus de type politique, l'occasion de sonder les intentions et de tester en aparté des idées non exprimées mais potentiellement intéressantes. C'est aussi là que se renoue un dialogue moins conflictuel autour d'une tasse de café et que des manifestations modestes mais concrètes illustrant des complicités passées permettent de détendre l'atmosphère.

Où l'on retrouve les notions classiques d'affectivité et d'organisation informelle.

Pourtant tout n'est pas qu'angélisme et le ton remonte vite quand il apparaît que des négociations (vite interprétées comme des pressions) pour des départs individuels continuent en coulisse ou quand il est question du paiement de certaines heures dont personne ne sait trop si elles relèvent ou non de la grève car la confusion sur le site était telle à ce moment-là qu'aucun pointage sérieux entre gréviste et non-gréviste n'était concevable...

-L'équipe des trois acteurs extérieurs (le médiateur, l'inspectrice du travail et moi-même) choisira de s'extraire du site pour les déjeuners afin d'échapper aux diverses sollicitations que les parties ne manqueraient pas d'exercer sur eux. Nous accepterons toutefois une invitation pour un déjeuner avec chacune des parties, séparément. Ce sera l'occasion d'entendre ces acteurs s'exprimer plus librement. Un point clé sera la seule supplique (ce sera le mot exact employé) des représentants des salariés à l'adresse du médiateur : 'quelles que soient vos conclusions, nous vous supplions de ne pas demander à des personnes de plus de 45-50 ans de se reconvertir...'

L'allocation de ressources est clairement au cœur des processus stratégiques. A l'évidence, les ressources humaines constituent une partie des ressources de l'entreprise. Le stratège se mêle-t-il suffisamment de la capacité de redéploiement des salariés ? N'a-t-il pas tendance à abandonner cette question à la fonction RH et, pire encore, à considérer la pâte humaine comme indéfiniment adaptable ?

-Les salariés exprimeront aussi une gêne à être traitée par la médiation à parité avec la direction. 'Vous nous traitez comme des équivalents de la direction ; nous ne sommes pas habitués à un tel statut et ça nous perturbe'.

Changer les positions et la représentation que les acteurs se font de leur position est une source de 'décadrement', au sens de l'école de Palo Alto. D'une façon plus générale, la nomination d'un médiateur participe de la même logique de décadrement permettant de dégeler une opposition bloquée (Watzlawick et al, 1975 ou Lewin et al, 1978).

-Au-delà, au fur et à mesure de la médiation, plusieurs salariés exprimeront clairement leur angoisse face à l'incertitude : 'Si nous devons finalement nous retrouver sur un autre site, ou même être licenciés, autant le savoir tout de suite plutôt que de continuer sans savoir. On en a assez de ne pas savoir comment ça va se finir...'

Pas plus que la Bourse et les boursiers, les salariés ne semblent apprécier l'incertitude.

-De son côté la direction est perplexe quant à ce que contiendra le rapport du médiateur. Elle cherche ici et là à sonder ses positions en aparté afin de savoir à quoi s'en tenir et à s'y préparer voire à pouvoir exercer une forme d'influence.

Un jour où je profite d'un peu de temps de répit pour enfin visiter le site, je suis amené à laisser mon manteau sur une chaise dans le bureau de la secrétaire du directeur de l'usine. A mon retour, mon manteau a été mis bien en évidence à l'intérieur du bureau du directeur qui visiblement guette mon retour. Celui-ci se fait ainsi un plaisir de m'accueillir en tête-à-tête et en profite pour me bombarder de questions sur la tournure que prennent les discussions et sur mes avis quant à leur issue probable. Je n'ai d'autre choix déontologique que d'esquiver amicalement ses questions.

L'accès à l'information fait partie du jeu, en stratégie comme dans les négociations sociales.

De son côté, le médiateur sera reçu par le Directeur des relations sociales du groupe et celui-ci tentera très logiquement de limiter le champ couvert par la médiation ('mais vous n'allez tout de même pas vous mêler de stratégie industrielle !' lui sera-t-il suggéré).

Peut-on si simplement découpler le social du stratégique ? A l'inverse, le social peut-il espérer se mêler de stratégie, revendiquer de la conditionner voire même de commander à la stratégie ?

Il est clair que le groupe se sait observé sur ce dossier. La presse rend compte des événements et les salariés s'emploient à faire parler du conflit. De son côté, le préfet du département fait savoir qu'il s'enquiert très régulièrement de l'avancée de la médiation. En outre, les organisations syndicales semblent décidées à mobiliser leurs troupes sur d'autres sites en fonction de l'issue de ce conflit.

Au-delà de ces épisodes, certains aspects touchant plus au fond du dossier et plus directement à la stratégie méritent d'être évoqués ici :

-Une présentation de la stratégie de la branche sera faite par son directeur de la stratégie. Le directeur commercial se déplacera lui aussi pour venir rendre compte des perspectives commerciales et les analyser en les détaillant affaire par affaire, en cernant les implications potentielles en terme de charge pour l'usine et en évaluant les chances de succès.

Pendant ces exposés, j'entends un des représentants des salariés, cadre syndiqué, murmurer à son voisin : 'C'est la première fois qu'on a ça. C'est vraiment intéressant ; c'est clair.' Et puis un peu plus tard : 'Bon dieu, là dedans il n'y a rien pour nous' (en d'autres termes peu ou pas de charge de travail pour l'usine...).

Ces aspects de stratégie sont-ils vraiment toujours tellement sensibles que l'on ne puisse partager une bonne partie de ces informations avec les représentants des salariés ?

Je dois moi-même dire que, malgré la diversité de mes expériences d'intervention en entreprise, j'ai rarement vu au sein d'une grande organisation un enchaînement aussi clair entre la stratégie, les efforts commerciaux et leurs conséquences sur la charge d'une usine et donc sur les salariés.

-La question des coûts posera problème. Plusieurs séances d'explication seront nécessaires pour entrer dans les subtilités du contrôle de gestion, en particulier pour calculer les rendements ou repérer les heures de travail dites productives au sein d'un volume horaire théorique donné, ou encore pour le détail des frais généraux qui pèsent lourdement sur la

compétitivité du site. Un problème de fond de ce conflit vient en effet de taux horaires très élevés, taux que les salariés ont du mal à accepter.

Il sera parfois fait référence à l'image de ce site comme étant 'difficile'. De telles références, directes ou indirectes, feront toujours sursauter les salariés qui y voient un amalgame pour eux inacceptable entre le niveau de leur rémunération, les taux horaires, la moyenne d'âge des salariés et leur ancienneté dans l'entreprise et dans l'usine, le niveau de syndicalisation du site et la capacité de ses salariés à exprimer leur désaccord.

-L'évolution extérieure, qu'elle soit technologique, concurrentielle ou de marché, est un concept qui semble peu parler aux salariés. Pourtant, c'est bien d'abord de là que vient une bonne part de leurs maux. Une révolution technologique annoncée sur une ligne de produits va rendre obsolète une partie importante des savoir-faire du site et déporter la valeur ajoutée vers une autre unité. Une évolution imperceptible mais continue depuis le hardware vers du contenu logiciel affecte une autre unité, 'la mécanique', condamnée à mourir de mort lente et dont le management reconnaît en aparté qu'il l'a de fait déjà laissé sombrer car elle n'est plus sur le cœur de métier du groupe... Des marchés export traditionnels sont en crise durable. La concurrence s'est accrue sur certains produits et les prix ont fortement chuté... Tout cela est dit mais ne semble pas convaincre les salariés, comme s'il ne s'agissait que d'une réalité extérieure ou d'une rhétorique stratégique trop souvent entendue.

'Vous dites vouloir nous recentrer sur nos métiers de base ? Mais comment définissez-vous un métier de base ? Sur quels critères peut-on décider que certaines compétences ne sont pas sur un cœur de métier du groupe ?' Tels sont certains des reproches formulés.

La stratégie est-elle bien sûre d'offrir de bonnes réponses à ces questions ?

-La question du poids de la sous-traitance est un autre point dur. Quel volume sous-traite-t-on, pourquoi et à qui ? Le sujet est sensible et reboucle sur la question des cœurs de métiers et sur celle des coûts.

-Rarement aurai-je entendu utilisé autant et en aussi peu de temps le concept classique de synergie, mis spontanément ici à toutes les sauces. Pour les salariés, il s'agit de démontrer que le site est parcouru par un ensemble de synergies telles qu'il est inconcevable de prendre le risque de casser un aussi bel édifice. Dès lors tout ne serait que synergie. La solidarité intra-site joue à plein. Personne n'est dupe, mais quand il le faut, le vocabulaire de la stratégie est visiblement très utile.

Comme l'avait anticipé le médiateur, cette logique de solidarité prendra l'eau en sous-groupe ; lorsque viendra le temps d'imaginer des solutions viables pour certaines des unités dont l'avenir est favorable mais qui nécessitent en effet un transfert sur un autre site, les salariés correspondants reconnaîtront la pertinence de regroupements éventuels sur d'autres sites. Il y aura là une vraie ouverture de la part de ces salariés, amenés à des conclusions finalement proches des propositions de la direction (à savoir un transfert pour l'unité concernée). Pourtant la dynamique de la négociation les conduira à opérer un retour en arrière à l'occasion de leur présentation finale. Les liens humains auront repris le dessus.

La rationalité du raisonnement stratégique analytique cède le pas à des priorités affectives et des logiques sociales au sein du groupe humain que constitue l'organisation.

-Les salariés formulent des propositions. N'y a-t-il pas au sein du groupe une direction du développement et de l'innovation ? N'y aurait-il pas là des idées d'activités nouvelles qui pourraient apporter du travail au site ? Convoqué, un représentant d'une telle direction centrale du groupe vient présenter une liste de pistes potentielles et suscite une grande déception. Rien n'est ni assez mûr, ni en adéquation avec les compétences du site, ni surtout à l'échelle du problème posé...

Par contre, une idée de développement d'une unité de service (maintenance, assistance technique, service après vente, produits complémentaires, rétro fit,...) émerge des discussions.

La direction reprend cette idée soumise par certains salariés. Naturellement il n'y aura que quelques emplois à la clé.

Tous tombent d'accord pour réduire les charges fixes qui pèsent sur les coûts horaires de l'usine en réduisant les surfaces de bâtiment utilisées. L'absence de pression sur les surfaces a en effet conduit à occuper pour rien des mètres carrés coûteux.

Au total, la contribution des discussions à la génération d'idées nouvelles pour résoudre tout ou partie du problème sera plutôt limitée.

La logique du 'win-win' est attrayante mais pas toujours réalisable.

Le 'jugement'

Tout au long des discussions, certains représentants salariés parleront du 'jugement' à venir comme de la suite naturelle de la médiation. Les quelques tentatives prudentes du médiateur pour faire comprendre à ses interlocuteurs qu'il n'y aura pas de jugement à proprement parler resteront vaines.

Le juge choisira finalement d'organiser une remise officielle du rapport de médiation devant son tribunal en séance publique. Le médiateur laissera alors dire lorsque certains continueront à faire référence à cette séance attendue par tous comme celle du 'jugement'.

L'expert que je suis assume son rôle en formulant au médiateur des propositions concrètes de synthèse qui vont constituer l'armature du rapport de médiation.

En substance les propositions consistent à recommander le déplacement d'une unité vers un autre site où elle sera mieux à même de s'adapter à l'évolution technologique tout en réduisant les besoins en équipement de test, à différer le déplacement d'une seconde unité pour une période de deux ans de façon à permettre à chacun de s'y préparer, à conserver une troisième unité sur le site en la restructurant et en complétant sa palette d'activité par du service après vente, enfin de filialiser la quatrième unité (la mécanique), en y faisant entrer un partenaire spécialisé susceptible de re-dynamiser cette activité tout en lui demandant de s'engager à investir dans une nouvelle usine sur le site même. Ces propositions sont relativement équilibrées compte tenu des positions des parties. En outre, elles sont de mon point de vue les mieux à même de préserver la logique des activités, des métiers et de leur développement.

Le médiateur reprend à son compte ces recommandations et se charge d'apporter les modifications qui lui paraissent souhaitables, en particulier en leur donnant la tonalité sociale qui convient.

Le jour dit, les salariés viennent en car assister à l'audience de présentation et de remise du rapport. Des effectifs de police ont été déployés aux abords du tribunal. Pour éviter tout risque de débordement, il a par ailleurs été entendu avec les représentants syndicaux que seules 40 personnes seraient admises à l'intérieur du tribunal dans la salle d'audience ; les autres attendent dehors.

Le juge nous a conviés, le médiateur et ses deux acolytes, pour un déjeuner informel avant l'audience. A l'heure dite, nous nous retrouvons dans la salle du tribunal où attendent déjà diverses personnes. L'une d'elles nous est inconnue et, lorsque je m'enquiers de son appartenance, me déclare avec un grand sourire appartenir aux renseignements généraux. Les représentants de la direction sont là avec leur avocat. Ils semblent assez tendus. Les salariés arrivent et emplissent la salle. Ils sont eux aussi accompagnés de leurs conseils.

Le juge nous a fait asseoir de part et d'autre de son tribunal, face à la salle et nous nous efforçons de saluer du regard les différentes personnes présentes. L'atmosphère est feutrée, respectueuse. Il y a comme du recueillement dans l'air.

La symbolique de la justice joue parfaitement son rôle.

Le juge prend la parole et rappelle le contexte avant de donner la parole au médiateur qui va lire son rapport. Le texte d'une quinzaine de pages reprend les éléments de la mission que lui a confiée le magistrat, rappelle le processus de discussion qu'il a alors engagé ainsi que la méthode adoptée. Il détaille ensuite les positions des parties sur chacun des thèmes en débat, fait apparaître les points d'accord et de désaccord avant de formuler une proposition concrète pour le devenir de chaque unité. La salle écoute dans un silence impressionnant.

Une fois son exposé terminé, le médiateur prend soin de préciser que sa mission est donc terminée et met à disposition sur une table 25 exemplaires de son rapport. Personne n'ose encore bouger.

Le juge reprend alors la parole. Il remercie le médiateur pour le travail accompli et se déclare très satisfait du contenu des recommandations formulées. Il sermonne ensuite les parties, regrettant qu'elles aient été obligées d'en arriver là et rappelle que la tournure précédente des événements l'avait vivement indisposé. Cette référence à une situation où le droit a été malmené semble porter. Il les incite à renouer le fil du dialogue sur la base des propositions du médiateur. Il dit avec force souhaiter ne plus entendre parler d'eux car cela signifiera qu'ils se seront pris en charge. Il ajoute toutefois que si les parties avaient à nouveau besoin de lui, il serait toujours prêt à les recevoir. Il rappelle qu'il est aussi là pour ça.

La séance est levée. C'est la ruée sur les rapports.

L'équipe de la médiation est soulagée et sort prendre un verre. Nous tombons sur les membres de la direction réunis au grand complet au café du coin. Ils se sont visiblement lancés dans une lecture fébrile du rapport. L'un d'eux est en conversation téléphonique sur un portable. Nous leur faisons un signe amical et changeons de café pour les laisser lire et travailler en paix.

Nous saurons plus tard que, dans leurs cars, les salariés crient victoire. Et puis, dans les jours qui suivront, à force de relecture, leur perception sera moins enthousiaste. Petit à petit la CGT choisira de s'opposer au contenu du rapport alors que la CFDT s'en servira comme une base de négociation.

Pour sa part, la direction adoptera une position de négociation ultérieure assez simple : 'mettons en œuvre le rapport, tout le rapport, rien que le rapport'.

Epilogue

Nous saurons par l'inspectrice du travail que les mois qui suivront seront marqués par de longues négociations entre les parties pour mettre en œuvre les recommandations du rapport, en les adaptant à l'évolution du contexte. Un plan social d'accompagnement sera soumis à la direction départementale du travail et finalement accepté. Une partie de l'activité (la mécanique) sera effectivement filialisée et reprise par une PME extérieure qui, avec l'aide du groupe, investira dans une nouvelle usine à deux kilomètres du site.

De l'avis du directeur du site, il aura fallu plus de six mois pour que les équipes se remobilisent et pour que l'on retrouve les niveaux de performance antérieurs en matière de productivité, de qualité, de respect des délais...

Deux ans plus tard, je propose à l'équipe de médiation de retourner rencontrer les acteurs de ce conflit pour faire le point. La direction du site comme les salariés en sont vite d'accord et il en est de même dans la PME qui a repris l'activité mécanique.

Nous consacrons une matinée à cette dernière sur le nouveau site et visitons une usine toute neuve. Le contraste avec les anciens ateliers de la mécanique est saisissant. Les salariés transférés expriment toutefois leur inquiétude sur leur devenir quand les garanties de sous-

traitance accordées par leur ancien groupe à la PME qui a repris leur activité vont tomber. Au delà ils regrettent le peu d'avantages sociaux que leur octroie cette PME en comparaison de ce à quoi ils avaient été habitués. Néanmoins ils ont franchi le pas et sont conscients d'être dans une activité viable.

L'après midi est l'occasion d'un retour vers le site initial ou ce qu'il en reste. En effet une moitié des anciens bâtiments a été rasée, laissant place à un champ fraîchement labouré. Les bâtiments conservés font vieillots et suintent le dépérissement irréversible. Nous voyons les salariés et la direction dans la même salle de réunion et la configuration autour de la table est la même que deux ans plus tôt. Les représentants de la CGT rappellent clairement qu'elle a toujours refusé le contenu du rapport de médiation. Elle est devenue majoritaire. Les salariés sont arc-boutés sur le maintien de leur emploi sur le site où subsistent encore 265 emplois. La charge de l'usine s'est améliorée mais le très faible niveau des investissements consentis ne laisse planer aucun doute sur les intentions du groupe concernant le devenir du site. Les représentants des salariés ne veulent visiblement toutefois pas reconnaître cette réalité. Le médiateur qui avait pu deux ans plus tôt avoir le sentiment d'aider à sauvegarder des emplois sur ce site n'a plus aucune illusion.

III- QUELQUES IMPLICATIONS POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

Quels enseignements ou questionnements tirer de cette promenade méditative au cœur de cette médiation ?

Un tel processus de médiation ainsi rapporté de façon intentionnellement candide, permet de soulever différentes questions concernant le champ du management stratégique et ses liens aux réalités de l'entreprise, en particulier celles vécues par les salariés. Ces questions ne sont naturellement pas nouvelles mais sont reposées avec acuité par un contexte économique et social où des situations de conflit telles que celle décrite ici sont légions.

Quatre thèmes vont être successivement abordés, (a) le rôle des ressources humaines dans les processus stratégiques, (b) la question corollaire de l'ancrage idéologique illustrée ici par le débat social / stratégique, (c) le thème de la négociation et du processus de changement, ainsi que pour terminer (d) un retour sur la question de l'expertise, de sa légitimité et de la pertinence académique dans ce contexte.

Naturellement d'autres thèmes pourraient être évoqués en les rattachant à l'histoire de la médiation qui vient d'être contée. Notre propos est essentiellement ici de générer quelques éléments de réflexion, sans souci d'exhaustivité et sans ambition théorique autre que celle du re-questionnement dont on sait qu'il est toujours salutaire.

A-Ressources humaines et processus stratégiques

Si la stratégie traite de l'allocation des ressources de l'entreprise, le stratège fait finalement peu de cas de la ressource humaine. Ceci vaut pour les praticiens mais pour une large part également pour les chercheurs du champ, même si une petite minorité d'entre eux a en fait abordé ces problématiques. Ce constat peut être formulé en adoptant au moins trois perspectives.

-Une première défaillance du stratège en matière de réalité humaine de l'entreprise tient à l'hypothèse implicite qu'il semble faire en considérant les ressources humaines comme profondément adaptables. Ce n'est pour nous clairement pas le cas et l'élaboration des stratégies pourrait s'enrichir considérablement si elle s'efforçait de passer plus systématiquement par un recensement et une évaluation du potentiel humain de l'organisation (Mallet, 1991 ou Thierry et Sauret, 1993). Dans un champ différent mais analogue, celui des ressources technologiques, Morin (1986) et quelques autres ont eux aussi plaidé pour une telle démarche.

-Un second volet tient à la réalité de l'acceptation par le management de l'idée pourtant classique et largement diffusée selon laquelle l'intelligence d'une organisation n'est pas nécessairement concentrée au sommet de sa hiérarchie (Thèvenet, 1992). La pratique montre pourtant que les entreprises ne semblent guère reconnaître le bien fondé de cette vision. L'information est même souvent plutôt considérée comme une clé de pouvoir et à ce titre ne saurait être partagée sans danger. Le résultat est que rares sont les situations où les processus stratégiques prennent en compte les suggestions du plus grand nombre. Le taylorisme des processus stratégiques est profondément ancré dans les pratiques et probablement aussi dans les esprits malgré certaines pétitions de principe. Cela étant, l'ampleur de la contribution des salariés aux processus stratégiques peut sur le fond s'avérer modeste, comme c'est le cas dans

notre exemple ici. Certains soulignent qu'il faut y voir l'effet d'une atrophie progressive de la capacité de ces salariés à participer à ces processus stratégiques parce qu'ils ont été trop longtemps relégués sur des tâches d'exécution. Ce point mériterait d'être exploré car il constitue un aspect essentiel de nos questionnements.

-Un troisième volet a trait à la question de l'importance des individus.

Lorsqu'il se préoccupe des hommes et des femmes qui composent l'entreprise, le stratège s'intéresse plutôt à la question de la culture, de l'identité ou de l'organisation informelle ; il traite de la mobilisation des troupes, mais à travers une approche holistique qui ignore l'individu.

Le stratège actuel du management me semble encore être comme le général qui commande son armée avec le souci que ses ordres soient obéis, en ayant donc fait en sorte d'obtenir une organisation, une appartenance identitaire, une volonté partagée, une détermination commune qui aille dans le sens des manœuvres qu'il entreprend ; il peut être sensible aux pertes en vies humaines et aux drames personnels associés mais il continuera à raisonner en positions gagnées ou perdues.

Napoléon a abandonné les blessés de son armée pendant la campagne d'Égypte. Devant les agonisants et les morts sur un autre champ de bataille, il s'est laissé aller à déclarer 'Une seule nuit de Paris réparera tout cela'. Regrets éternels pour les morts ; les survivants sont des héros. La capacité d'une armée à accepter des pertes est d'ailleurs illustrative aujourd'hui de l'état des mentalités de l'opinion publique dans différents pays. L'opinion publique américaine, traumatisée par la guerre du Vietnam vécue en direct sur les écrans de télévision et par les GI tombés par milliers, ne supporte plus l'idée de perdre un de ses soldats. Cet état de fait a d'ailleurs profondément modifié les conditions de l'interventionnisme nord-américain. A l'autre bout du spectre, la guerre du golfe a pu montrer une attitude irakienne très différente, pour laquelle des pertes en vies humaines par millier faisaient partie du tribut inévitable à payer pour affronter la coalition des Nations Unies. Une mesure du degré d'avancement de nos sociétés pourrait ainsi être associée à un tel indicateur, à savoir l'étendue des pertes en vie humaine tolérable par une opinion publique... Et il n'est guère besoin de remonter loin en arrière pour retrouver des périodes où le champ d'honneur était à l'honneur.

Cette analogie entre le militaire et l'économique n'est pas neutre. Les dirigeants des entreprises de nos économies libérales ne considèrent-ils pas comme inévitable le tribut à payer à l'emploi pour faire face à la concurrence dans la course à la compétitivité. Regrets pour les sans-emploi ; les autres sont les élus. Une telle perception équivaut à externaliser la question du chômage dont les solutions ne seraient pas managériales (en dehors des efforts d'innovation) mais plutôt macroéconomiques. Tout ceci conduit à aborder la question de l'ancrage idéologique des recherches conduites en management stratégique.

B- Ancrage idéologique et articulation Stratégie / Social

L'ancrage idéologique du champ de la stratégie n'est naturellement pas unique. Pourtant la logique dominante au sein des travaux du champ semble être que l'on s'accommode finalement assez bien de cette façon fataliste de penser la dimension sociale de la stratégie.

Il est concevable de suggérer que viendra un temps où les opinions publiques encore plus traumatisées par la question de l'emploi pousseront le management et les stratèges vers de déchirantes révisions de doctrine.

Cela supposerait que le social commandât à la stratégie. Nous en sommes loin.

Ceci pose en fait la question des finalités de l'entreprise et donc de sa définition, de sa nature et de son contour. C'est d'ailleurs indirectement la question que posent ceux qui se sentent

écartés pour des raisons qu'ils contestent (recentrage sur le cœur des métiers,...). Leur attachement au groupe qui les a certes protégés mais qu'ils ont servi durant des années a contribué à nouer entre eux et l'entreprise un 'contrat informel', à leurs yeux autrement plus solide que le contrat de travail formel, parce qu'il est viscéral. Rompre ou modifier unilatéralement ce contrat informel leur semble intolérable parce qu'ils se vivent comme l'entreprise.

Qui en fait peut se revendiquer comme étant l'entreprise : les salariés ? La direction ? Les actionnaires ? Qu'en est-il lorsque les salariés sont détenteurs d'actions et que la direction est également salariée ? Qui est le plus légitime pour défendre l'intérêt de l'entreprise ?

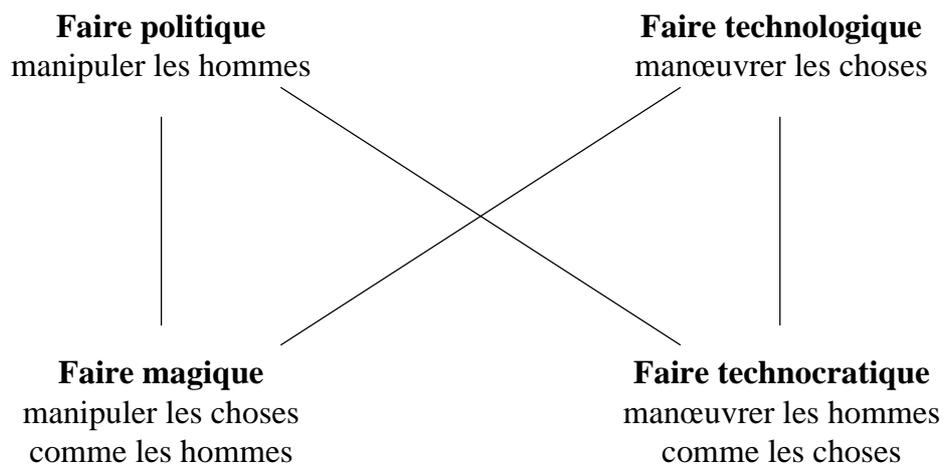
La pure réponse conventionnelle des relations juridiques qui unissent les parties n'est pas suffisante pour tenir compte de la réalité culturelle et organisationnelle du construit humain qu'est l'entreprise.

Aoki (1990) traite de cette question lorsqu'il discute de l'entreprise en J (face à l'entreprise occidentale dite en H) et montre, à travers ses principes de dualité, le partage des responsabilités et la convergence d'intérêt entre la direction et les salariés de l'entreprise japonaise des années 50 à la fin des années 80. La nature des relations sociales est inévitablement liée à la répartition et à la cohérence des intérêts des parties prenantes. Si l'économie industrielle et l'économie des conventions ont abordé cette question, le management stratégique est resté plus en retrait. Pourquoi ?

C- Négociation et processus de changement

La dynamique d'une négociation telle que celle qui a été rapportée ici relève clairement d'une réponse avant tout politique à un problème posé au sein d'une organisation par une décision essentiellement technocratique. Le schéma de Martinet (1993) ci-après explicite le champ de l'action stratégique et précise les sens comparés des termes 'politique' et 'technocratique'.

Le champ de l'agir stratégique



Si la rationalité de l'approche analytique est apparemment implacable, elle a le travers de conduire à un processus de décision potentiellement technocratique dont on voit bien ici les

limites. A l'inverse, un processus purement politique a le mérite de s'appuyer sur les acteurs et d'obtenir le soutien sinon de tous au moins d'une majorité. Les dangers d'un tel processus sont par contre qu'il peut conduire à feindre d'ignorer des réalités incontournables et à repousser des échéances dont on sait qu'elles seront alors d'autant plus douloureuses.

Au fond le processus de négociation raconté ici peut être analysé comme un exercice de rattrapage politique dans l'urgence, destiné à pallier une carence historique de dialogue stratégique et social au sein de cette usine entre les responsables de la division et les salariés.

Ceci pose alors la question du juste équilibre qu'il convient de rechercher entre ces extrêmes pour différents processus stratégiques.

Ceci pose également la question de la représentativité et de la communication au sein des grandes organisations. Comment animer un processus politique concernant plusieurs centaines, plusieurs milliers, voire plusieurs millions de personnes ? Cette question traverse le monde politique et syndical, mais concerne aussi en gestion la représentativité des petits actionnaires aux assemblées générales et au conseil d'administration des sociétés cotées.

Les mécanismes classiques de construction de connivences entre les représentants patentés et les autres acteurs, comme les risques de césure entre les représentants et leurs mandants, peuvent introduire des biais et constituer des obstacles, au moins pour la partie négociée des processus stratégiques.

Dans cette logique, les représentants ont accès à plus d'information et sont en quelque sorte des initiés. L'incertitude au sein de laquelle ils opèrent est donc a priori moindre que celle que subissent leurs mandants. Cette question de l'incertitude vécue comme un stress doit être évoquée car elle constitue un des ingrédients psychologiques de ces situations de négociation.

Les travaux de l'école dite des relations industrielles ont bien sûr traité de ces questions depuis longtemps. Force est pourtant de constater que les contrebandiers de la stratégie (selon l'expression qu'utilise Déry (1997) pour qualifier les chercheurs en management stratégique qui empruntent et importent souvent sans vergogne les concepts de leurs collègues d'autres champs) n'ont guère fait d'effort pour reprendre les travaux des relations industrielles.

L'effet de décadage obtenu par l'introduction d'acteurs tiers dans un système bloqué n'est pas nouveau. Watzlawick et al (1975) ou Lewin (1978) en rendent compte largement. Cet effet de la médiation est par contre particulièrement pertinent parce qu'il s'accompagne d'une perte partielle de repères par les acteurs qui sont contraints de quitter leur pure logique d'affrontement. Ce dégel les amène au bout du compte à accepter un recadrage sur des positions qui ne peuvent qu'avoir évolué, pour peu qu'un processus politique ait pu entre temps opérer. L'heure de vérité est précisément celle de la bifurcation, quand tout peut basculer, lorsque la boîte de Pandore a été ouverte et que les apprentis sorciers de la médiation doivent aider au recadrage. La gestion dynamique du dégel est essentielle. C'est le cœur du processus politique.

Au-delà, la triple onction de la justice, de l'inspection du travail et de l'académie, a joué un rôle important dans le processus de médiation décrit ici. Si l'inspection du travail a de fait plutôt opéré sur le mode politique, l'apport d'un expert extérieur accepté par les parties permet de prendre aussi en compte une logique plus analytique du dossier, tout en s'appuyant en sortie sur la solennité de la justice et les remontrances du juge pour faire accepter par tous un moyen terme raisonnable, à défaut d'avoir été totalement négocié, c'est à dire construit en commun.

D- L'expertise, sa légitimité et sa pertinence

S'il ne devait s'agir que d'une contribution formelle à un processus purement politique, l'introduction d'un expert en stratégie dans le contexte d'un tel conflit pourrait sembler secondaire. En outre l'effet de décadrage-recadrage obtenu à travers la mise en place d'une médiation ne semble pas de prime abord requérir d'expert.

Pourtant un expert est pertinent dans le dispositif car il permet de rassurer les acteurs sur la rationalité et la cohérence du fond des débats qui constituent le processus politique. Pour l'expert, il n'est en l'espèce nullement besoin de prendre parti. Il suffit de questionner, d'aider à infléchir ou à réorienter le cours d'un débat. Il lui faut aussi savoir se taire abondamment. C'est là le propre de la méthode socratique. L'expert est ici d'abord utile par l'effet miroir de ses questionnements et de son écoute. Ce volet nécessite en premier lieu une capacité à être en relation avec les autres et en second lieu des connaissances de situations similaires qui permettent de fonder ses questionnements sur de premiers éléments de diagnostic. Ce sont là les dimensions du 'savoir être' et du 'savoir' au sein du référentiel des compétences de Durand (1997).

Au-delà, l'expert peut aider à évaluer le dossier sur le fond et à imaginer des solutions qui peuvent ne pas être optimales mais qui pour autant peuvent avoir le mérite d'être acceptables par les parties tout en préservant l'essentiel sur le fond. Sa contribution relève alors plus de l'expertise au sens classique du terme et porte plutôt sur le contenu que sur le processus, sauf à ce que l'expert se hasarde à vouloir tenter de convaincre les parties, ce qu'une position de médiation ne permet guère de faire sans prendre des risques considérables.

La légitimité de l'expert est naturellement un ingrédient essentiel de sa contribution. (De la même façon, le médiateur a impérativement besoin de la confiance des parties en présence pour animer un processus politique). Que l'expert tire sa légitimité initiale de sa réputation, de son CV, de son institution d'appartenance, de son statut, de ses diplômes, de sa prestance ou de ses cheveux blancs,... peu importe. L'enjeu est par contre qu'il puisse ultérieurement asseoir cette légitimité par un comportement et des questionnements qui facilitent la médiation et fassent avancer les participants.

Dans ce contexte, la question peut se poser de la pertinence d'un enseignant-chercheur comme expert pour ce type de situation. Sans rouvrir le débat de la recherche-action (qui ne fondait d'ailleurs pas la logique de mon intervention à l'origine sur ce cas précis, même si la posture adoptée en a finalement été proche), il me faut souligner combien un tel exercice peut être formateur pour le formateur. Il conduit en effet à une relecture de ses propres enseignements en stratégie sous l'angle d'une perspective supplémentaire qui n'est pas nécessairement au centre de ses préoccupations habituelles, on l'aura compris. Au-delà, en matière de recherche, l'exercice est en quelque sorte auto-socratique, en ce qu'il suscite des questionnements en retour sur le champ de recherche en management stratégique, sur le rôle du social, sur l'ancrage idéologique sous-jacent aux travaux publiés, sur la nature des processus de négociation médiatisés mais aussi sur la nature et le statut de l'expertise dans de telles situations.

IV- CONCLUSION

La présente contribution est atypique. Elle repose sur une expérience concrète de participation active à un processus de médiation dans un conflit social difficile. Le mode de restitution de cette expérience s'est voulu candidement narratif et centré sur la description du contexte et du processus plutôt que sur les détails du contenu, c'est à dire du fond du dossier.

Au fur et à mesure du récit, les faits et situations rapportés soulèvent différentes questions qui touchent au champ du management stratégique, à ses préoccupations et occultations, à ses ancrages idéologiques explicites ou implicites. En particulier, la question de la place et du traitement que ce champ réserve aux ressources humaines et aux questions sociales est discutée et conduit à constater une triple défaillance des praticiens du management stratégique : la ressource humaine n'est pas aussi adaptable que le stratège feint de le considérer, les processus stratégiques sont dans la pratique sinon dans les esprits encore largement marqués par l'empreinte d'un taylorisme qui attribue au sommet de la hiérarchie le rôle de l'élaboration des stratégies et aux autres celui de la mise en œuvre, les pertes en emploi sont le tribut inévitable à payer dans la course à la compétitivité. Ce constat de défaillance peut d'ailleurs probablement être pour une large part étendu à une majorité des chercheurs du champ car seule une minorité a tenté d'aborder de telles problématiques explicitement.

Enfin, ont été discutées les questions des processus de changement organisationnel et social à travers des négociations et celle du rôle, de la légitimité et de la pertinence de l'expertise, en particulier lorsque le chercheur en management stratégique s'aventure en terres sociales, au pays de la médiation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aoki Masahiko (1990), 'Toward an Economic Model of the Japanese Firm', Journal of Economic Literature, Nashville

Durand Thomas (1997), 'Savoir, Savoir faire, Savoir être ; un référentiel de la compétence', actes conférence AIMS, Montréal.

Mallet Louis (1991), 'Gestion prévisionnelle de l'emploi', Ed. Liaisons

Martinet Charles Alain (1993), 'Stratégie et pensée complexe' Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.

Mintzberg Henry (1988), 'The Strategy processes', in Quinn, Mintzberg and James, Prentice Hall

Morin Jacques (1986) 'l'excellence technologique' Publi-union

Lewin et alii (1978), 'Décisions de groupe et changement social' in A. Lévy, 'Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains' Dunod

Thèvenet Maurice (1992) 'Impliquer les personnes dans l'entreprise', Ed. Liaisons

Thierry D. et Ch. Sauret (1993) 'La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences', L'Harmattan

Watzlawick et alii (1975), 'Changements : paradoxes et psychothérapie' Seuil