

Les managers intermédiaires et les syndicats : au-delà des vieux clivages, la potentialité d'un autre « travailler ensemble »

Fronty, Juliette

ESCP

Juliette.fronty@edu.escp.eu

Résumé :

La présente recherche propose de rendre compte des mécanismes de dialogue que les managers intermédiaires mettent en place avec les syndicats dans un contexte de production industrielle fortement syndiqué, qui s'avèrent à l'opposé de ce qui est classiquement appréhendé. Notre démarche a été de nature qualitative, à travers la combinaison d'entretiens et d'observations non participantes. A la lumière des apports de la littérature en relations professionnelles (relations industrielles), nous proposons une approche compréhensive de l'impact que le paradigme pluraliste peut avoir ce dialogue et ainsi la nature de la coopération entre syndicats et managers (Kelly 1998). Les syndicats occupent une place jusqu'ici jamais identifiée de soutien de l'activité des managers dans leur rôle de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon 2010) et ainsi conforter leur identité fragile (Thomas et Linstead 2002).

Mots-clés : Managers intermédiaires, syndicats, dialogue, conflictualité

INTRODUCTION

L'innovation managériale est sur toutes les lèvres et de toutes les conférences. Les transformations organisationnelles (Laloux 2015; Hervé et Brière 2012; Nayar 2010), les changements sociétaux (Ubérisation, digitalisation, ...), l'entreprise libérée (Carney et Getz 2012): il s'agit de trouver comment faire face à deux injonctions: les salariés, ou prestataires, ne veulent plus travailler *comme avant*, les entreprises, dans un environnement toujours plus concurrentiel et imprévisible, doivent fonctionner *autrement*. Les premiers cherchent du sens, un pouvoir de décision, une liberté de fonctionnement. Les secondes cherchent à être agiles, réactives, adaptables. Pour faire face à cette demande de changement, deux approches aussi : une première dans le droit chemin de l'école des relations humaines, cherchant à travers la promotion du bonheur au travail (Chief Happiness Officer, (Vanhée 2015)) une substitution des problématiques de travail à des problématiques de *mieux-être* au travail (nous faisons référence ici aux dispositifs tels que méditation, communication non violente, séminaires collectifs, nutritionniste, ostéopathe, visant à développer le *bien-être*), et une seconde plus organisationnelle autour de la suppression de lignes managériales, fonctionnements en clusters, modes de décision participatifsⁱ...

Dans ce contexte, rapidement posé nous en convenons, un certain nombre de recherches interrogent ces développements, notamment sur la question de leur efficacité : produisent-ils une reconquête de sens, un mieux-être en entreprise, un épanouissement professionnel ? La réponse n'est pas évidente (Thèses d'Hélène Picard (2015) et d'Alison Caillé – en cours). Cette recherche de *liberté*, d'invitation à la prise de parole et de prise d'initiative ont-ils réellement libéré le dialogue ? Les travaux de Detchessahar et son équipe montrent que rien n'est moins sûr à ce stade (Detchessahar 2019).

En janvier 2019, la FNEGE publie une étude sur le « *Devenir du manager, (dés)illusions du collaboratif, espoirs du solidaire* »ⁱⁱ, qui conclue en appelant à de nouvelles formes de solidarité, afin de trouver de nouveaux modes de cohésion sociale et managériale, et à la reconnexion avec la notion de bien commun. Le bien commun, c'est la remise en contexte politique du sens du travail. Les auteurs appellent ainsi à réintégrer dans les programmes de formation une base de discussion politique pour (re)cultiver le sens du bien commun.

Notre recherche porte sur les middle-managers et leur manière de s'emparer de la question du dialogue social. En effet, toutes ces approches d'innovation managériale s'accordent sur deux

mécanismes primordiaux : le dialogue et le partage de la prise de décision. Or, le dialogue social tel que nous le connaissons à travers l'existence des syndicats a exactement cet objectif : pour une démocratie industrielle, permettant aux travailleurs de participer aux décisions de gestion de l'entreprise, ce qui ne peut se faire sans dialogue sur le travail et la stratégie de développement de l'entreprise. Or, les syndicats aujourd'hui ne bénéficient pas de l'image correspondant à cette inspiration. Au contraire, ils sont montrés comme appartenant au vieux monde, devant absolument se réinventer face à une certaine obsolescence. Il est plus souvent dit qu'ils bloquent les discussions et restent campés sur leurs positions, refusant en quelque sorte le dialogue, sauf pour certains syndicats dits réformistes, mais qui sont alors critiqués pour céder toujours trop vite aux exigences de l'Etat ou des directions d'entreprise. Les syndicats sont donc associés à de la conflictualité plus qu'à de la coopération, à l'embêtement qu'ils représentent plus qu'à leur utilité globale.

Nous proposons donc une première question empirique qui est la suivante : comment est-ce que les middle-managers intègrent les syndicats dans leur fonctionnement quotidien et quel en est l'effet ?

Malgré l'image véhiculée par les idées reçues et autres apriori, tout particulièrement dans le contexte socio-politique actuel en France où la crise des gilets jaunes pour ne citer qu'elle a été l'occasion pour le Président Macron de noter la défiance des Français face aux syndicats, nous avons été étonnée de découvrir un mode de fonctionnement en décalage avec ces discours médiatiques, voire même avec les entretiens réalisés en début de processus de recherche auprès de la Direction de l'entreprise où se déroulait la recherche.

Les premiers résultats que nous détaillons dans cette communication soulignent que les délégués syndicaux représentent une source de soutien pour l'activité managériale lorsque les managers s'en emparent. Regardés d'un point de vue systémique, les syndicats contribuent à soutenir le middle-manager dans sa fonction de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon 2010) et facilitent l'opérationnel quotidien du manager. Deuxièmement, la présence syndicale dans un environnement de travail permet de remettre au cœur de son fonctionnement la question de la défense des droits des salariés, dans une approche pluraliste des intérêts des salariés et des dirigeants (Kelly 1998) qui renouvelle la notion de dialogue la reliant à son approche au sens de Bohm (2013), qui place la question du conflit au centre du mécanisme même du dialogue. Au lieu d'être soigneusement évitée, la conflictualité potentielle bénéficie d'un espace d'expression que les managers vont eux-mêmes créer, de manière informelle. Il nous apparaît que c'est précisément parce que les managers reconnaissent aux syndicats le

droit de ne pas être d'accord, qu'ils sont ensemble en mesure de créer une relation de « travail ensemble » (l'utilisation du mot « collaboration » est discutée).

Ces deux résultats nous apparaissent comme prometteurs à la fois pour contribuer à la littérature managériale sur le middle-manager, dans sa dimension d'identité professionnelle fragile (Thomas et Linstead 2002) et dans sa dimension organisationnelle (Desmarais et Abord de Chatillon 2010). Il s'agit de proposer d'inviter l'acteur syndical dans la discussion sur les pratiques contemporaines de travail, car il est absent des débats actuels sur la réinvention des organisations (pour paraphraser Laloux(2015)). Mais nos résultats permettent aussi de soutenir l'importance du paradigme unitariste de la discipline des Relations Industrielles, non pas d'un point de vue dogmatique mais dans l'efficacité qu'il peut avoir en terme de collaboration entre le management et les syndicats.

Dans une première partie, nous situons notre recherche dans la littérature sur trois axes : sur le middle manager, pour qui la littérature souligne un certain nombre de tensions au regard de son identité professionnelle fragile (Thomas et Linstead 2002), sur sa fonction de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon 2010) dans l'organisation et sur la question du paradigme pluraliste des relations industrielle avec la notion d'injonction au *social partnership* (Kelly 1998) qui implique une appréhension différente de la question syndicale dans les organisations. Dans une seconde partie nous présenterons les résultats qui s'articulent autour de cinq axes : le rôle de « filet de sécurité » joué par les syndicats pour les managers, leur soutien dans la fonction de traduction du manager, une relation largement investie par les managers, un espace de dialogue qui n'exclut pas le conflit, la mise en scène du dialogue syndical. En troisième partie, nous discuterons ces résultats mettant en exergue l'intérêt du paradigme pluraliste des relations au travail, permettant une dynamique relationnelle soutenant l'activité des managers intermédiaires.

LE MANAGER ET LE SYNDICALISTE : DANS L'OPPOSITION ?

Les syndicats sont principalement étudiés dans la littérature dans des rôles institutionnels et engagés dans des dynamiques de négociations collectives à des niveaux stratégiques. Nous proposons ici de décentrer cette approche en nous concentrant sur la figure du manager intermédiaire (ou middle-manager), relativement peu étudié par la littérature sur les relations industrielles.

S'intéresser aux middle-managers est un choix de niveau d'observation dans l'organisation - proche du terrain, mais c'est aussi s'adresser à la complexité de cette fonction, comme en témoigne la littérature.

Le Middle-manager caractérisé par « son identité fragile »

Le terme même de middle-manager, manager intermédiaire en français, pose une première difficulté de définition. Après des approches fonctionnalistes, comportementales puis discursives du métier de manager (Korica, Nicolini, et Johnson 2017), il est intéressant d'en saisir l'aspect socialement construit: un métier qui est habité différemment selon les personnes, les contextes et surtout qui évolue dans le temps, se construisant au fur et à mesure (Thomas et Linstead 2002). Cette perspective permet une approche des middle-managers enrichie de leur « diversité, différence et de leur voix. » (ibid.). Une diversité qui pour autant se retrouve autour de la question de l'identité du manager : une identité professionnelle *fragile*, nourrie par un certain nombre d'ambiguïtés, de non-transparence, d'utilisation même de tout un vocabulaire et d'une dialectique peu compréhensible voire provoquant de la confusion, qui les met en position d'avoir sans arrêt à justifier leur légitimité. Cette « instabilité identitaire » provoque de l'insécurité et de la confusion, entre un top management qu'ils représentent, qui attend d'eux de donner du sens à une stratégie souvent décidée sans eux, et des collaborateurs que les managers essaient de protéger en remettant du sens à des décisions qui parfois n'en n'ont pas, portant la lourde responsabilité de leur motivation et de leur engagement.

Le rôle de traduction du Middle-Manager comme conceptualisation théorique pour appréhender son activité

Cette position entre deux devient à la fois la cause des difficultés rencontrées par les middle-managers, mais aussi la ressource avec laquelle ils vont pouvoir réduire la fragilité de leur identité. C'est la perspective proposée par la théorie du rôle de traduction, qui montre que les managers intermédiaires ne sont pas victimes mais utilisent les règles et le cadre dans lequel ils sont pour servir leur rôle et leur dessin de manager (Desmarais et Abord de Chatillon 2010). La fonction de traduction se décline sur trois axes : un axe interpersonnel sur lequel le manager co-construit le sens des décisions et de l'action avec ses équipes, un axe organisationnel correspondant à sa manière de travailler sur sa place *entre-deux*, via une posture de mise à distance à la fois vis-à-vis de ses collaborateurs et aussi (surtout) vis-à-vis du top management, et un axe symbolique où le manager met en scène son action, avec des zones de dissimulation et de narration de son activité, de sorte à créer là aussi un sens mais

cette fois pour lui-même. L'intérêt tout particulier de cette perspective est de reconnaître la nature relationnelle du travail du manager (Cunliffe et Eriksen 2011) et son imbrication systémique dans l'environnement organisationnel. Ainsi, la survenue d'un autre acteur, pour ne pas dire nouveau, celle des syndicats, va forcément impacter ce tissu relationnel et construit, ce que nous proposons d'investiguer.

Dans notre étude, nous proposons d'emprunter la perspective de cette fonction de traduction pour étudier l'impact des syndicats sur le quotidien des managers, en tension avec l'idée d'une identité fragile. Nous proposons d'appréhender les syndicats comme acteurs impactant les middle-managers dans le processus de renforcement de leur place, rôle, légitimité et identité professionnelle.

Or, il ne s'agit pas de mobiliser les syndicats dans leur rôle institutionnel, mais plutôt dans le système relationnel qui les lie au manager.

Repenser les Relations Industrielles : notre cadre conceptuel pour appréhender les syndicats.

Revenir à l'évolution de l'étude des syndicats permet de mieux comprendre pourquoi les relations entre les syndicats et le middle-management sont très peu étudiées. Les relations industrielles ont été très institutionnelles depuis un siècle maintenant. Elles ont pour vocation d'étudier les processus de négociation collective entre syndicats et dirigeants sur les questions de conditions de travail (Laroche et Salesina 2018). Historiquement, ces relations sont basées sur la conflictualité des intérêts entre direction et salariés, ces intérêts étant irréconciliables. Mais cette approche, dite marxiste, a évolué vers une approche plus unitariste dans la lignée du développement de la GRH. Dans cette perspective, la divergence des intérêts a été remplacée par la recherche à tout prix du consensus, du *partenariat social* (Kelly 1998; Turnbull, Blyton, et Turnbull 1992). L'objet n'est plus alors centré sur la dynamique des relations entre salariés et dirigeants, mais sur l'effort à fournir pour parvenir au consensus. Derrière cette question de terminologie, c'est en fait toute la question du paradigme pluraliste versus unitariste qui s'exprime. Ce qui n'est pas anodin dans le cas de notre recherche, puisque le paradigme unitariste refuse la notion de conflit, qui est perçu comme un dysfonctionnement, l'un n'ayant pas *compris* les intentions de l'autre. Les stratégies de négociations sont alors tournées vers plus de communication ou de pédagogie. Or, pour faire écho au point de vue de Kelly dans *Rethinking Industrial Relations* (1998, 2000), le fait de s'être focalisé sur cette quête de partenariat et de consensus a non seulement fait du mal aux syndicats dans leur manière d'aborder les négociations, mais a aussi couvert « une vaste et

large offensive de l'état et des dirigeants contre le syndicalisme, les employeurs cherchant à la fois à augmenter les profits et à « réaffirmer leur prérogative managériale » contre la régulation conjointe avec les syndicats » (p.61).

Réaffirmer signifie que les managers auraient perdu quelque chose, du pouvoir ou de l'influence. D'un point de vue macroéconomique, il est vrai que l'action des syndicats a tendance à faire augmenter le niveau des salaires, ce qui impacte les profits (Doucouliagos et al. 2018). Mais il se trouve que les middle-managers ont très peu de poids en réalité sur les politiques salariales, à leur niveau (Ackers et Wilkinson 2008). Alors qu'est-ce que les managers ont perdu qu'ils doivent regagner ?

Nous souhaitons développer cette idée qu'il n'y a pas de contradiction à reconnaître et laisser s'exprimer la divergence des intérêts des salariés et des dirigeants, tout en développant un fort partenariat social. De plus, nous pourrions demander s'il ne faut pas en réalité une certaine dose de conflit pour qu'un véritable partenariat existe. Alors que le top management investit dans la promotion du dialogue social, le middle-management est peut-être un niveau où s'exprime justement ce conflit, expliquant pourquoi y aurait-il quelque chose de plus franc, ou de plus sincère dans le dialogue à ce niveau qu'au niveau du top management où ce dialogue apparaît beaucoup plus orchestré et politique.

C'est pourquoi nous proposons d'équiper notre propos de ce troisième élément conceptuel, qui est celui du paradigme pluraliste allant de pair avec la critique de l'injonction au partenariat social.

Ainsi, nous nous intéresserons au Middle-Manager dans son rôle quotidien de traduction, avec une certaine fragilité identitaire, dans un contexte où les syndicats représentent la potentialité d'un désaccord : est-ce que cette potentialité du désaccord fragilise d'autant plus les middle-managers dans l'exercice difficile de leur fonction ?

Notre question de recherche se précise alors ainsi : **comment est-ce que les middle-managers intègrent les syndicats et la potentialité du conflit qu'ils apportent dans l'exercice quotidien de leur fonction ?**

METHODOLOGIE

Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude qualitative dans une grande industrie française dans le secteur de l'aéronautique. Nous avons mené des entretiens avec des membres de la direction du groupe, au niveau de la Direction des Ressources Humaines, de la

Direction des Relations Sociales. Nous avons rencontré ensuite des managers intermédiaires, des syndicats, des RH et des Responsables des relations sociales locaux. Nous avons aussi échangé avec des ouvriers (appelés compagnons) dans des contextes plus informels. Nous avons complété les entretiens par des observations non participantes à des réunions et des formations au dialogue social. Nous proposons ici l'analyse de dix entretiens de managers et de syndicalistes, croisés avec l'observation non participante à une journée de formation au dialogue social à laquelle participaient 9 managers et 2 RH.

Tableau 1 Recueil des données.

Entretiens	Observation non participante
7 heures enregistrées	7 heures
8 managers intermédiaires production avion	9 managers intermédiaires avion
2 syndicats production avion	2 RH (1 groupe, 1 production avion)
90 pages de retranscription	6 pages de retranscription

Les entretiens furent menés de manière libre car l'objectif était de faire en sorte que les managers puissent se sentir assez en confiance pour pouvoir se livrer sur des pratiques qui ne sont généralement pas communiquées, souvent en opposition avec les messages institutionnels. Nous avons tenu à leur laisser la liberté d'aborder ou non la question des syndicats, n'introduisant ici pas de biais puisque la question de départ portait sur le dialogue social en général. Chacun des managers a très rapidement spécifié que le dialogue social revêtait deux aspects : le dialogue avec leurs équipes et le dialogue avec les syndicats. C'est comme ça que nous avons creusé la question de leurs rapports avec les syndicats. De même, lorsque des épisodes précis de tensions ou de manière de communiquer ont été partagés et qui relevaient d'une stratégie personnelle, il ne fallait pas que nos questions semblent intrusives, notamment parce que chacun des interviewés savait que nous rencontrions à la fois des managers, des syndicats et des RH. La confidentialité et la confiance ont été déterminantes. Dans l'immense majorité des cas, il a été accepté que l'entretien soit enregistré. Les enregistrements ont une moyenne de 45 minutes, mais les échanges ont perduré souvent de manière informelle après l'entretien.

La journée d'observation non participante fut retranscrite à partir de notes prises sur un carnet de recherche, s'axant sur les éléments saillants dans une optique de confirmation des données

récoltées pendant les entretiens, avec une population de middle-managers d'entités et d'établissements différents.

L'analyse fut réalisée à partir de l'ensemble des transcriptions, suivant une première lecture respectant le sens narratif de chacun des interviewés. Puis un codage multithématique fut réalisé, permettant l'émergence de 4 thèmes : le rôle de « filet de sécurité » joué par les syndicats pour les managers, leur soutien dans la fonction de traduction du manager, une relation largement investie par les managers, un espace de dialogue qui n'exclut pas le conflit. Les thèmes furent choisis par 1) leur systématisme dans chacun des entretiens 2) l'abondance des verbatims permettant de les illustrer. Dans les deux tableaux suivants, nous vous présentons le descriptif des thèmes puis un choix de verbatims illustratifs des thématiques. Les managers sont identifiés par la lettre M, les syndicats par la lettre S et les observations issues de la journée de formation en ONP (observation non-participante).

Tableau 2. Description des thèmes issus de l'analyse des données qualitatives.

Les syndicats, "filet de sécurité" pour les managers	Les syndicats, soutien de la fonction de traduction du manager	Des managers qui investissent fortement dans la relation avec les syndicats	Un espace de dialogue qui n'exclut pas le conflit
<p>Les syndicats filtrent les remontées aux managers. Ils remontent des problématiques terrain qui auraient pu échapper aux managers. Ils font office de garde-fou pour les managers, aussi bien lorsque les décisions du top management ne sont pas jugées comme pertinentes que pour eux pour s'assurer de ne pas passer à côté de signaux faibles dans leurs équipes</p>	<p>Les syndicats sont utilisés comme relais en situation d'accompagnement de changements ou de décisions. Les managers préfèrent parfois communiquer ou mobiliser les syndicats plutôt que leurs chefs d'équipe. Les managers utilisent aussi les syndicats pour faire remonter leurs désaccords au top management</p>	<p>Les managers rencontrent très souvent les syndicats. Ils cherchent à créer une vraie relation, élargissant les sujets de discussion et d'échange cordial. Il s'agit de savoir parler ensemble quand tout va bien, pour savoir continuer à se parler en cas de conflit. Dans cette relation, les managers reconnaissant aux syndicats le droit d'être à la place qui est la leur et valorisent leur partenariat, notamment</p>	<p>Sans angélisme, les managers reconnaissent qu'ils ne sont pas toujours d'accord mais qu'ils en discutent. Les managers reconnaissent le syndicat dans son rôle de protecteur des salariés. Le dialogue avec les syndicats est stimulant, intéressant, leur permet de revoir certains jugements, de chercher à faire différemment.</p>

		en leur parlant de beaucoup de sujets et en les associant à certaines de leurs décisions.	
--	--	---	--

Tableau 3. Illustration à l'aide de verbatims choisis.

Les syndicats, "filet de sécurité" pour les managers	Les syndicats, soutien de la fonction de traduction du manager	Des managers qui investissent fortement dans la relation avec les syndicats	Un espace de dialogue qui n'exclut pas le conflit
« Souvent, tout ne remonte pas par la voie managériale, ils nous font remonter des éléments venant du terrain qui peuvent nous permettre de ... là aussi de prendre en compte certains écueils qu'on ... sur lesquels on pourrait passer si on ne prêtait pas attention à ça... » (M2)	« Par exemple pour faire passer des messages sociaux. Des messages qui sont compliqués. D'avoir un accompagnement syndical et bien ça fait du bien ! ca fait du bien ! » (M5)	« J'ai régulièrement avec les partenaires sociaux des points. Un à deux par semaine » (M1)	« Bien sûr on n'était pas d'accord sur tout. Y'a eu des débats. Mais je dirais que les débats étaient intéressants. Ça permettait de réfléchir non seulement lui, non seulement eux, mais nous. Mais nous. Et finalement à la fin on prenait une côte mal-taillée qu'on portait tous ensemble. » (M5)
« C'est très compliqué de prendre du temps, surtout quand on est si peu nombreux, de prendre du temps pour nos gars. Donc, c'est pour ça qu'on avait mis ces réunions avec les partenaires sociaux, pour qu'ils puissent nous remonter aussi les difficultés. » (M5)	« Ils nous aident parfois à influencer un peu le système... influencer le système sur des décisions envers nos chefs, même envers nos chefs à nous. Heu... des décisions qui nous semblent à nous complètement ahurissantes et improductives » (M6)	« Quand il peut y avoir des tensions, je préviens toujours les syndicats » (M3)	« On a eu des problèmes, je vais pas dire qu'on n'a pas eu de problèmes, on en a encore et y'en aura toujours, des divergences hein, sur certaines façons de faire et c'est normal ; par contre, je trouve qu'on travaille dans un bon état d'esprit et c'est ... et c'est

			vraiment positif. » (M6)
« Sans syndicat c'est simple, j'aurais beaucoup plus de cas par cas à gérer » (M2)	« Nous on peut s'appuyer sur eux aussi pour communiquer » (M8)	« Y'avait pas de ... pas de filtre mais on montrait beaucoup de choses c'est à dire que c'est pas qu'y avait pas de choses confidentielles entre nous, mais c'est ... qu'ils avaient vraiment la clarté de ce qu'on allait faire. » (M5)	« C'est vrai que quand vous mettez en place un changement et que le terrain est contre bah l'organisation syndicale joue son rôle, joue son rôle d'essayer de bloquer » (M7)
« Ils filtrent beaucoup et ils font passer des messages à notre place. » (M6)	« J'ai comme tu dis ouais une courroie de distribution, une voie de communication différente relativement constructive suivant les sujets » (M2)	« Ce matin j'ai eu un recadrage à faire à un de mes compagnons. Avant de faire ce recadrage, j'ai passé un coup de fil aux organisations syndicales pour qu'ils soient au courant de la situation. » (M6)	« C'est important de travailler avec eux, y'a aucun intérêt à ne pas s'entendre, après ils sont là aussi pour dire ça va pas » (M8)
« [je me sens] rassurée notamment sur les problématiques de harcèlement, de discrimination, ou de comportements type un manager qui ferait de l'excès de zèle. Au moins, là tout ça, ça remonte via les OS. (M7) »	« C'est un échange constructif qu'on doit avoir avec eux. [...] Et eux il faut qu'ils nous aident » (M4)	« Parfois y'a rien, mais on se voit, on discute 5 minutes, ça créé aussi je dirais, une certaine connexion [...]et derrière ça permet quand il y a des problèmes de pouvoir les gérer plus facilement » (M1)	« Des fois on se comprend pas mais on discute » (M2)
« Le manager, qui est enfermé, qui est de plus en plus dans ... dans une bulle ... [...]il a rien vu	« Ma responsabilité c'est de l'éclairer peut-être sur les risques de structure « attention à ça, attention	« Moi je lui offre le café, on parle rugby, etc. » (ONP)	« Ils sont là pour défendre [les compagnons] et on le comprend » (M8)

<p>de son poste, de ce qui s'est passé [...] on est là, dans le cadre ... pour lui venir en aide » (S2)</p>	<p>à ça. Attention à tel personnel, tu vas les mettre un peu mal à l'aise » ou des choses comme ça, ou des risques psychosociaux ou tout autre » (S1)</p>		
<p>« Pour nous le dialogue avec les partenaires il était essentiel. C'est notre ...notre.... Notre poumon ...notre ressors ...quelle métaphore je pourrais utiliser ? je sais pas ... mais en tout cas c'était notre ...pas protection ...notre coussin on va dire, je sais pas ... mais qui permet de ... de voir la tension qu'il peut y avoir, du terrain » (M5)</p>	<p>« Ca nous permettait de prendre du recul vis à vis de ça et de prendre de bonnes décisions vis-à-vis de ça » (M5)</p>	<p>« On parlait de tout ce qui allait se passer heu ... sur ... autant social, autant sur l'opérationnel, et la stratégie de demain. Tout ça on l'évoquait. » (M5)</p>	<p>« Après, faut être prêt à prendre en compte cet aspect-là » (M2)</p>

RESULTATS

Les syndicats, "filet de sécurité" pour les managers : quand les syndicats "allègent" l'activité des managers

L'élément le plus frappant dans les entretiens avec les managers est bien le rôle que ces derniers attribuent aux syndicats. Loin des approches conflictuelles entre salariés et direction, ni même de la représentation d'un syndicalisme de blocage, les managers disent ouvertement à quel point les syndicats sont des ressources : un manager intermédiaire est responsable de plusieurs dizaines de compagnons, sur une activité industrielle à forte activité, avec des risques physiques importants mais aussi un impact direct sur le travail de l'esprit d'équipe. Les syndicats font office de « filet de secours », au cas où ils manqueraient de remarquer une tension ou une information.

« C'est très compliqué de prendre du temps, surtout quand on est si peu nombreux, de prendre du temps pour nos gars. Donc, c'est pour ça qu'on avait

mis ces réunions avec les partenaires sociaux, pour qu'ils puissent nous remonter aussi les difficultés » (M5)

Pris par une activité chargée, les syndicats conçoivent eux-mêmes leur rôle d'aide auprès du manager. Etant donnée la taille des équipes, les questions et demandes du terrain sont nombreuses : les syndicats sont aussi perçus comme « filtrant » les demandes, traitant même un certain nombre de situations avant qu'elles ne remontent aux managers. Ces derniers reconnaissent volontiers l'aide et le soutien que cela représente et leur accordent même la légitimité de les alerter si jamais les syndicats perçoivent qu'un décalage se fait entre le management et les équipes.

« Sans syndicat c'est simple, j'aurais beaucoup plus de cas par cas à gérer » (M2)

Les managers reconnaissent donc leur besoin et leur attente vis à vis des syndicats, qui n'est pas de l'ordre d'un calcul face à une menace – par exemple une menace de grève. La collaboration, même si les managers interrogés ont des hésitations à s'attribuer ce terme, est basé à la fois sur une vue pragmatique (les accidents peuvent être mortels et ils ne sont pas en mesure d'être présents auprès des équipes en permanence, notamment pour des raisons liées aux espaces de travail : un poste de travail occupe cinq à six compagnons, il y en a donc une dizaine en enfilade.) mais aussi sur la base d'une certaine humilité. Accepter leurs limites les positionne aussi différemment vis à vis d'un partenaire, notamment syndical.

Les syndicats se défont aussi d'une approche basée sur le pouvoir de l'un sur l'autre et reconnaissent beaucoup plus volontiers la notion d'entre-aide qu'ils incarnent.

« Le manager, qui est enfermé, qui est de plus en plus dans ... dans une bulle ... [...] il a rien vu de son poste, de ce qui s'est passé [...] on est là, dans le cadre ... pour lui venir en aide » (S2)

Managers et syndicats ne se positionnent donc pas du tout les uns envers les autres autour de la notion de pouvoir : ils ne cherchent pas à avoir un ascendant l'un sur l'autre, mais cherchent à fonctionner en parallèle. C'est ce que nous développons dans le deuxième thème de nos résultats : le soutien que les managers apportent au rôle de traduction du manager.

Les syndicats, soutien de la fonction de traduction du manager

Au-delà de ce rôle d'alerte, les syndicats sont aussi utilisés pour soutenir la fonction de traduction du manager. Le terme d'utilisation a d'ailleurs été discuté puisqu'il était soit question d'un jeu donnant-donnant (les managers acceptent les syndicats dans leur activité et donc ils attendent en échange que les syndicats les aident aussi), soit comme un

fonctionnement en bonne entente : puisque les managers partagent beaucoup d'informations avec les syndicats, dans un but de transparence et de partage, alors les syndicats s'en font les relais sur le terrain.

Le manager intermédiaire a cette place bien décrite dans la littérature entre le marteau et l'enclume, qui se retrouve dans les entretiens dans sa dimension de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon 2010). Le syndicat soutient la fonction de traduction du manager, en l'aidant dans son effort de co-construction de sens avec ses équipes. Il est utilisé pour soutenir le manager dans l'annonce et le déploiement des décisions. Il fait office de médiateur : une fois qu'il a pu échanger et s'est vu convaincu par la décision, il la soutient sur le terrain. Le manager compte sur son influence auprès des équipes pour aider la décision à être expliquée, comprise et admise. Mais il peut aussi être choisi comme canal de communication privilégié : le manager n'hésite pas franchement à donner certaines informations aux syndicats seulement, sans prévenir leurs chefs d'équipe... Le mécanisme de mise à distance des équipes et du top-management, vu dans le rôle de traduction comme un moyen de s'ouvrir un espace de respiration dans le feu des attentes et injonctions venant de ces deux côtés, correspond tout à fait à ce que font les managers sur ce terrain. En revanche, ils incluent les syndicats dans leur espace de respiration, notamment en ne partageant certaines informations qu'avec eux. Mais aussi, ils revendiquent le monopole de la relation avec les syndicats vis à vis de leur top-management direct. Plus concrètement, ils s'approprient le fait que les relations soient bonnes avec les syndicats et que l'équilibre précaire installé entre eux justifie que le top-management n'intervienne absolument pas dans l'opérationnel.

« C'est le seul moment hein parce qu'après on l'a recadré rapidement le manager, notre n+1 on l'a recadré parce que c'était la première et la dernière fois on lui a dit qu'il nous faisait ça. Parce que nous, il a fallu éteindre le feu après derrière. » (M5)

Les managers utilisent les syndicats aussi sur cette dimension en partageant avec eux les désaccords qu'ils peuvent avoir sur des décisions prises par le top management, explicitant plus ou moins la demande que ces points soient remontés par les syndicats eux-mêmes. Ce qui ne les empêche pas de l'exprimer de leur côté, car les syndicats offrent la possibilité d'un double canal de communication, que les managers utilisent en aval comme en amont.

Des managers qui investissent fortement dans la relation avec les syndicats

Pour que ces mécanismes de remontée d'information du terrain et l'accompagnement des décisions fonctionnent, les managers ont construit une relation de confiance avec les

partenaires sociaux présents sur leur périmètre. Force est de constater que les managers investissent assez largement dans la qualité relationnelle qu'ils vont construire. Rien n'est prescrit, chaque manager l'organise comme il le souhaite, mais chacun des managers rencontrés dit recevoir les syndicats entre toutes les deux semaines à deux fois par semaine. Les réunions sont préparées à l'avance, l'objectif pour le manager étant de partager un maximum d'informations avec le syndicat, qui lui, fera part des remontées et inquiétudes du terrain. Le but de ces réunions est aussi de créer une véritable relation et les managers tiennent à voir les syndicats lorsque c'était prévu, même s'il n'y a pas d'actualité à partager : la question est justement d'apprendre à se parler, surtout lorsque tout va bien, afin que le dialogue puisse perdurer lorsqu'un désaccord fait surface. La relation se construit petit à petit, par le partage, la transparence, la confiance, autant d'éléments qui autorisent les syndicats à exister dans leur rôle.

« Parfois y'a rien, mais on se voit, on discute 5 minutes, ça crée aussi je dirais, une certaine connexion [...]et derrière ça permet quand il y a des problèmes de pouvoir les gérer plus facilement » (M1)

Faisant ainsi, les managers s'organisent aussi un espace de légitimité propre et autonome, se libérant un temps de l'inconfort de leur posture entre-deux. Ils choisissent l'information qu'ils partagent et proposent aux syndicats un vrai rôle de partenaire.

La qualité relationnelle et le dialogue ouvert avec les syndicats a aussi une dimension symbolique à plusieurs niveaux : les managers sont fiers de nous expliquer à quel point ils savent travailler avec les syndicats : savoir les écouter, mais savoir aussi trancher et ne pas leur donner raison sont présentés comme de véritables qualités managériales. Ils adossent beaucoup de valeurs personnelles dans leurs propos à cet égard, ce qui indique d'après nous qu'un lien fort existe entre leur relation aux syndicats, leurs valeurs professionnelles et leur identité professionnelle.

« Ce pourquoi on se lève aussi le matin c'est aussi d'être sûr de faire des choses justes et qu'on prend pas que le côté purement économique et l'opérationnel des opérations. Si on était là que pour répondre à des indicateurs, ce serait pas aussi riche. » (M2)

La qualité du fonctionnement manager-syndicat dépend de la qualité relationnelle interpersonnelle, qui n'est pas conçue comme une sorte de contrôle mais plutôt comme une assurance en cas de désaccord mais est aussi liée à des valeurs professionnelles qui vont nourrir l'identité professionnelle des managers. Une de ces valeurs repose dans l'approche

pluraliste des intérêts qui accorde une place toute particulière à la conflictualité. Car cette dernière n'est pas évitée, au contraire : les managers ici intègrent la potentialité du désaccord, voire l'attendent comme l'occasion de mettre à l'épreuve leurs décisions, ce que nous vous proposons de développer dans la partie suivante.

Un espace de dialogue qui n'exclut pas le conflit: Reconnaître l'autre, c'est se reconnaître soi-même

Le dialogue n'exclut pas le conflit. La confiance, les partages réguliers ne sont pas mis en place pour éviter le conflit ou chercher un consensus systématique. La relation se construit de sorte à pouvoir supporter les divergences de vue, les affrontements, sans que le dialogue ne se rompe. Les managers ont ici une approche très différente de ce qui est généralement partagé au niveau institutionnel, où l'expression du désaccord est perçue comme une défaillance de la collaboration. Au contraire, dans cet espace relationnel que les managers construisent, les syndicats ont une voix à porter, qui peut tout à fait différer et qui est même attendue pour ça.

« C'est important de travailler avec eux, y'a aucun intérêt à ne pas s'entendre. Après ils sont là aussi pour dire ça va pas » (M8)

Lorsqu'il y a incompréhension de part et d'autre, l'important est que le dialogue demeure et c'est alors tout le travail préalable de construction d'une relation de confiance solide qui permet aux managers et aux syndicats de traverser les désaccords. Ce qui est tout à fait intéressant ici est que les managers n'évitent pas le désaccord en ce sens qu'ils sont très clairs sur le rôle des syndicats qui est précisément de protéger les intérêts des salariés et que ceux-ci ne sont pas forcément alignés avec les intérêts de la direction.

« C'est vrai que quand vous mettez en place un changement et que le terrain est contre bah l'organisation syndicale joue son rôle, joue son rôle d'essayer de bloquer » (M7)

Les managers ont totalement intégré l'approche pluraliste des relations professionnelles. D'autant plus que leur place intermédiaire les positionne justement dans l'ambiguïté : les managers sont aussi des salariés, ils se considèrent prioritairement comme tels plutôt que comme l'émanation de la direction et ils sont ici tous syndiqués. La question n'est donc pas celle de l'appartenance à un syndicat, mais bien le rôle que chacun a dans l'organisation. C'est un moment clé de création d'un espace de dialogue, où les managers, par la régularité des réunions, par la qualité des informations partagées et par l'acceptation de la divergence de vue donnent aux syndicats la légitimité d'exister. Chacun a un rôle à tenir et lorsque les syndicats argumentent contre certaines décisions, soutiennent des collaborateurs ou alertent le

manager, ce dernier n'y voit pas une posture de blocage ou revendicative particulièrement. C'est le rôle des syndicats et les managers semblent très fair-play dans cette dynamique, voire, comme dans le premier thème cité, attendent bien des syndicats qu'ils s'emparent de leur rôle de garde-fou.

DISCUSSION : DES SYNDICATS COMME RESSOURCE POUR LES MANAGERS LORSQU'EST RECONNU LEUR DROIT A NE PAS ETRE D'ACCORD

Nous proposons ici de mettre en discussion les résultats obtenus afin de formuler une réponse à notre question : **comment est-ce que les middle-managers intègrent les syndicats et la potentialité du conflit qu'ils apportent dans l'exercice quotidien de leur fonction ?**

Notre contribution principale est de montrer que les managers intègrent complètement le risque de désaccord ou de conflictualité et le normalisent en reconnaissant la divergence potentielle des intérêts entre les équipes et les décisions prises par le top-management. Cette vision pluraliste révèle tout son intérêt puisqu'il donne lieu à un espace de dialogue caractéristique qui le distingue des approches habituelles de recherche à tout prix de consensus dans l'injonction au partenariat social. Nos résultats soulignent aussi le fait que les syndicats n'ont pas confisqué un quelconque pouvoir aux managers. Au contraire, par leur soutien à l'activité du manager, ils renforcent sa position managériale.

Non-seulement les managers se préoccupent effectivement des syndicats mais ils leur attribuent une réelle place et en font un appui pour mener à bien leur propre mission de manager intermédiaire. Le manager consacre du temps à construire le sens de son action avec les syndicats et ces derniers l'aident à faire de même avec ses équipes. Ils n'hésitent pas à utiliser les syndicats pour agir sur leurs équipes via un autre canal, ainsi qu'envers leur top management. D'un point de vue symbolique, la relation avec les syndicats est aussi sujette à mise en scène : un manager dans le dialogue, un manager « fort » qui n'a pas peur du conflit et qui appuie en partie son identité professionnelle sur cette qualité.

Ainsi, le rapport que les managers créent avec les syndicats ne constitue pas une source de fragilité supplémentaire mais plutôt un soutien de taille. L'organisation du dialogue fait que les managers ne ressentent pas de pression vis-à-vis des syndicats, ou alors qu'ils l'ont intégrée comme faisant partie du jeu. Ils n'en sont pas victimes et ne sont pas dépossédés de ressources pour y faire face. La dynamique relationnelle engagée par les managers permet une

collaboration en soutien des managers. Mais tout cela n'est possible que par la manière qu'ont les managers de s'emparer du dialogue avec les syndicats.

Ce qui nous semble particulièrement intéressant à souligner ici est cet espace de dialogue que le manager créé et qui existe justement parce qu'il reconnaît la légitimité du syndicat dans ce qu'il a le droit de porter une voix différente, potentiellement opposée à la sienne. Le conflit n'est pas évité à tout prix, au contraire la relation est bâtie de telle sorte à être capable d'accueillir le conflit lorsqu'il advient, pour pouvoir le dépasser.

Ce mécanisme fait écho à celui du dialogue bohémien (Bohm 2013), pour qui dialogue il y a, seulement lorsque chacun des participants abandonne sincèrement le dessin de convaincre l'autre qu'il détient la raison. C'est au contraire dans la coexistence des deux raisons, aussi opposées puissent-elles être, qu'est reconnue la réalité de chacun, permettant alors de transcender cette dualité pour faire émerger un dialogue sincère et profond (« *true dialogue* »), où chacun avancera alors. « Nous devrions alors être capables de penser ensemble » (« *We would then be able to think together* » (p.7)). Bohm parle de la conflictualité en ces termes : « si chacun peut partager sa frustration et ses hypothèses différentes qui sont en contradiction les unes avec les autres, si chacun peut partager sa colère réciproque et la garder – si chacun est en colère ensemble et la regarde ensemble – alors nous pouvons avoir une conscience commune » ¹(p.9). Ce qui signifie d'une part que le dialogue doit pouvoir accueillir la part de revendication et de colère de chacun des participants, mais surtout, que la vertu du dialogue est d'avancer vers un aboutissement commun l'un avec l'autre, et non pas l'un vers l'autre. La dynamique de construction est verticale dans le sens de Bohm, versus horizontale dans l'approche du partenariat social / dialogue social tel que considéré classiquement. Cette pratique du dialogue repose sur le mécanisme de réflexivité qui permet de questionner les modes automatiques de pensées qui dirigent nos réactions, principalement pour s'ouvrir à d'autres manières de voir et d'appréhender les situations. Cette réflexivité est aussi au cœur de la proposition d'Alvesson & Spicer (2012) pour contrer la stupidité fonctionnelle des organisations, par le fait de questionner ce qui est considéré comme acquis (Cunliffe 2016; Alvesson et Spicer 2012). Justement, dans les entretiens et lors des phases d'observation, les syndicats cherchaient surtout à mettre en question les décisions,

¹ Traduction libre de l'auteur de la phrase suivante : « *if people can share the frustration and share their different contradictory assumptions and share their mutual anger and stay with it - if everybody is angry together, looking at it together – then you have a common consciousness.* »

obligeant les managers (qui s'y préparent et donc acceptent de jouer le jeu) à justifier leurs actions et à questionner ce qui pourrait sembler comme acquis. Ces deux mécanismes sont considérés comme les deux remèdes à la stupidité fonctionnelle des organisations et l'analyse de ces données nous renvoie à ce rôle *d'empêcheurs de tourner en rond* qu'ont les syndicats. Mais comme le dit un manager : « *Après, il faut être prêt à prendre en compte cet aspect-là* » (M2).

Mais il n'en demeure pas moins que cette recherche rend compte d'une situation relativement extrême de par la forte présence syndicale, largement dominée par une seule organisation syndicale (FO ici). Cette particularité permet de mettre en exergue le rôle que des syndicats pourraient jouer, notamment mis en perspective par la littérature managériale qui cite très peu les syndicats comme intervenant dans l'action managériale ou dans la littérature en relations professionnelles, où des études ont été menées dans des contextes à très faible ou aucune présence syndicale (McLoughlin et Gourlay 1992).

Nos données ont donc des limites, mais leur portée reboucle avec la littérature de manière fluide et pertinente, permettant d'après nous d'ouvrir des perspectives de contribution théorique sur l'importance de reconsidérer la perspective pluraliste dans les organisations, pas uniquement d'un point de vue dogmatique, mais surtout parce qu'elles permettent d'éclairer les modes de collaboration entre managers et syndicats, au bénéfice de tous : les managers sont soutenus dans leur activité, renforcés plutôt que fragilisés dans leur rôle et leur identité professionnelle ; les syndicats sont reconnus dans leur légitimité ce qui leur permet d'avoir une action réelle et avec un impact direct sur le terrain. Nos résultats sont aussi une invitation à prendre du recul avec l'injonction au partenariat social, dans la lignée de ce que propose Kelly (1998), mais aussi Boltanski et Chiapello (2011) qui présentent une perspective intéressante à poursuivre sur la relation entre l'esprit du capitalisme, son système de justifications et le syndicalisme. Le développement de nouvelles données sur la culture organisationnelle et la gestion des relations sociales au niveau de l'entité groupe de l'entreprise dans laquelle nous avons recueilli nos données permettrait de creuser ce point et de répondre à la question du lien entre l'approche de ces managers et la culture organisationnelle par rapport à son ouverture au dialogue avec les syndicats. La réponse est plus complexe qu'elle n'y paraît, c'est la raison pour laquelle nous ne l'avons pas développée ici mais il représente un développement de recherche future indispensable.

CONCLUSION

Cette communication vise à proposer une compréhension nouvelle du rôle que les syndicats peuvent jouer auprès des managers intermédiaires. Nous avons aussi développé une proposition explicative de la qualité de leur fonctionnement par la création d'un espace de dialogue pour les managers intermédiaires et les syndicats, mais dont la nature doit faire une place à la conflictualité résidant dans la possibilité de défendre des points de vue différents quant aux intérêts des salariés et des dirigeants. En effet, un *vrai* dialogue au sens bohémien émerge de l'acceptation du droit à ne pas être d'accord. Le manager intermédiaire crée un espace à l'intérieur duquel il reconnaît le syndicat comme légitime dans son rôle de défense des droits et intérêts des salariés. Dans un contexte où la quête du collectif, du sens et du partage de la valeur est si importante, où les dernières études (FNEGE 2019) invitent à développer de nouvelles formes de solidarité, de pratiques plus coopératives et la culture de la notion de bien commun, la démarche syndicale ne gagnerait-elle pas à être réinvestie ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ackers, Peter, et Adrian Wilkinson. 2008. Industrial relations and the social sciences. *In Sage Handbook of Industrial Relations*, 53-68.
- Alvesson, Mats, et André Spicer. 2012. A Stupidity-Based Theory of Organizations: A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies* 49 (7): 1194-1220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01072.x>.
- Bohm, David. 2013. *On dialogue*. Routledge.
- Boltanski, Luc, et Ève Chiapello. 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme*. TEL 380. Paris: Gallimard.
- Carney, Mac M, et Isaac Getz. 2012. *Liberté & cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris: Fayard.
- Cunliffe, Ann L. 2016. Republication of “On Becoming a Critically Reflexive Practitioner”. *Journal of Management Education* 40 (6): 747-68. <https://doi.org/10.1177/1052562916674465>.
- Cunliffe, A L, et Eriksen M. 2011. Relational Leadership. *Human Relations* 64 (11): 1425-49. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>.
- Desmarais, C, et Abord de Chatillon E. 2010. Le rôle de traduction du manager entre allégeance et résistance . *Revue française de gestion*, n° 205: 71-88.
- Detchessahar, M. 2019. *L’entreprise délibérée: refonder le management par le dialogue*.
- Doucouliagos, H, Freeman RB, Laroche P., et Stanley TD. 2018. How Credible Is Trade Union Research? Forty Years of Evidence on the Monopoly–Voice Trade-Off . *ILR Review* 71 (2): 287-305. <https://doi.org/10.1177/0019793917751144>.
- Hervé, M, et Brière T. 2012. *Le pouvoir au-delà du pouvoir: l’exigence de démocratie dans toute organisation*. Société. Paris: François Bourin.
- Kelly, J E. 1998. *Rethinking industrial relations: mobilization, collectivism, and long waves*. Routledge studies in employment relations. London ; New York: Routledge.
- Korica, M, Nicolini, et Johnson. 2017. In Search of ‘Managerial Work’: Past, Present and Future of an Analytical Category: In Search of ‘Managerial Work’. *International Journal of Management Reviews* 19 (2): 151-74. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12090>.
- Laloux. 2015. *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.

- Laroche, P, et Salesina M. 2018. GRH et relations de travail: fondements théoriques, enjeux contemporains.
- McLoughlin, I, et Gourlay S. 1992. Enterprise without unions: the management of employee relations in non-union firms. *Journal of Management Studies* 29 (5): 669-91.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00684.x>.
- Nayar, V. 2010. *Employees first, customers second: turning conventional management upside down*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Picard, H. 2015. « Entreprises libérées », parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur. Thèses de doctorat en Gestion.
- Thomas, R, et Linstead A. 2002. Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization* 9 (1): 71-93.
- Turnbull P, Blyton P. 1992. *Reassessing human resource management*. Sage.
- Vanhée, L. 2015. *Happy RH: Le bonheur au travail, rentable et durable*. La Chartre, Professional Publishing.
<https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=2086230>.

ⁱ Le Groupe Auchan a comme ça annoncé vouloir supprimer 800 postes de managers intermédiaires à partir de 2016 <https://www.lesechos.fr/2014/01/auchan-confirme-la-suppression-de-300-postes-290038>

ⁱⁱ Etude FNEGE 2019, conduite et publiée par FX de Vaujany et PY Gomez