Université de Pau et des Pays de l'Adour

Ecole Doctorale de Sciences Sociales et Humaines ED481

Thèse

Pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour en Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 18 juin 2012 par

Gilles BRUN

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET RELATION DE POUVOIR : POUR UNE APPROCHE SOCIOCOGNITIVE DU DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

Jury :

Directeur de thèse :

- Jean-Michel Larrasquet, Professeur Emérite des Universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Rapporteurs :

- Mohamed Bayad, Professeur des Universités, Université Nancy 2
- Jean-Pierre Claveranne, Professeur des Universités, Université Jean-Moulin Lyon 3

Suffragants :

- Jacques Jaussaud, Professeur des Universités, directeur du Creg, Université de Pau et des Pays de l'Adour
- Olivier Michaud, Avocat associé, spécialiste en droit social, cabinet Juricial, Toulouse

Pour Régine et Jacques décédés durant cette période
Aux autres pour leur patience

Remerciements

Jean-Michel Larrasquet qui a bien voulu m'accorder sa confiance et donner de son temps pour critiquer différentes versions de ce manuscrit. Je lui témoigne ici une profonde reconnaissance.

Véronique Pilnière qui m'a offert un soutien documentaire et m'a aidé à améliorer ce manuscrit.

Olivier Michaud qui m'a soutenu dans mon projet.

THESE

Changement organisationnel et relation de pouvoir : Pour une approche sociocognitive du dialogue social dans l'entreprise.

« *Parfois détruire, souvent construire, toujours servir* »

SOMMAIRE GENERAL

Introduction générale p. 5

Partie liminaire : de la problématique terrain à la méthodologie p. 11

0.1. Introduction de la partie liminaire p. 13

0.2. Problématique issue du terrain p. 13

0.3. Question de recherche et cheminement de la réflexion p. 20

0.4. Méthodologie et architecture de la recherche p. 25

Première partie : le dialogue social du changement en entreprise p. 39

1.1. L'entreprise, son organisation et son efficacité, le leadership du dirigeant p. 41

1.2. Le dialogue social en entreprise p. 73

1.3. Le processus de changement en entreprise p. 99

1.4. Les syndicats, l'Etat et les réformes p.117

Deuxième partie : expériences du dialogue social du changement chez Papuros, recherche-action chez Cartone p.139

2.1. Mise en perspective des négociations sociales déjà menées au sein du groupe Papuros

2.2. L'exposé des résultats de la recherche-action chez Cartone p.161

Troisième partie : discussion, analyse critique, contributions p.287

3.1. Rappel de l'objet de la recherche et du processus abductif p.289

3.2. Les contributions majeures du travail de recherche p.299

3.3. La tentative de modélisation des résultats p.355

3.4. Les conclusions générales p.383

Conclusions générales : limites, perspectives, intérêts de cette recherche-action p.387

4.1. Les limites de la recherche p.389

4.2. Les perspectives de recherche p.391

4.3. L'intérêt d'une telle recherche p.393

Biographie p.397

Sommaire détaillé p.415

INTRODUCTION GENERALE

Les économies sont entrées depuis de nombreuses années maintenant dans le processus de mondialisation. De nombreux qualificatifs peuvent être mobilisés pour caractériser les environnements dans lesquels les entreprises évoluent aujourd'hui : complexe, confus, chaotique, agité, bouillonnant, incertain, conflictuel… Cela demande et impose des évolutions en profondeur. Mieux vaudrait que les entreprises prennent la main, plutôt que de se laisser imposer des changements non maîtrisés.

Dans le même temps, sur le champ du droit social la pression s'intensifie. Les obligations de négociation se multiplient : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), prévention des risques psychosociaux (RPS), maintien dans l'emploi des salariés âgés, lutte contre la discrimination et les inégalités de traitement, prévention de la pénibilité... Et la liste des obligations de résultat pesant sur l'employeur s'allonge. Autant de risques que l'entreprise se doit d'évaluer de prévenir sans oublier de réagir lorsque les dégâts n'ont pu être empêchés. Autant d'éléments qui doivent alimenter le dialogue social.

Notre attention est attirée par des articles émanant de responsables et de spécialistes des ressources humaines récemment parus dans la presse économique et relatifs à certains aspects du management. On y souligne des aspects « malsains » ou au contraire, de recherche de partage et de régulation que l'on trouve dans les formes de management actuellement en cours de développement : partage de l'urgence du changement, élaboration de nouvelles règles, performancxe collective, confiance en soi, modestie, disponibilité, proximité, courage… mais aussi, manipulation, perversité, narcissisme… :

- « *l'incompréhension mutuelle conduit à l'exaspération, souvent suivie de brutalité dans la façon de conduire le changement. Le premier enjeu est de partager le constat dans sa globalité, de pousser le questionnement pour faire évoluer les représentations en allant jusqu'à la nécessité de se remettre en cause soi-même. Ensuite, on pourra rassurer sur la façon dont sera conduit le changement, tout en montrant une détermination à le mener à bout* » (Albert, Les Echos, 13 décembre 2011).
- « *la difficulté à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans l'entreprise n'est pas tant dans les règles explicites de l'entreprise que dans ses règles implicites. Cela commence par les dirigeants. Ce sont leurs propres comportements qu'ils doivent modifier avant même leur discours, qui puisera sa légitimité dans l'incarnation de ce qu'ils montrent. Autrement dit, ce n'est pas tant ce qu'il faut faire en plus mais faire différemment. Cette remise en cause de soi, assortie du questionnement sur sa capacité à changer, est la marque des grands dirigeants* (Albert, Les Echos, 6 décembre 2011).
- « *le cas d'un cadre dirigeant, directeur de la communication d'un grand groupe, confronté à un mécanisme de manipulation de la part de son patron* » (Roy, Les Echos, 11 mars 2011),
- « *en entreprise ou chez les chasseurs de tête, on parle de détermination, de résolution... Rarement de courage, de cœur à l'ouvrage. Rien d'étonnant. C'est une valeur individuelle, intime qu'il est bon de ne pas afficher. Une valeur figée de l'individu qui est presqu'à l'opposé de celles, collectives, en vigueur au sein des entreprises au fonctionnement évolutif et opportuniste. Pourtant, dans certaines situations, il peut être une source d'inspiration féconde et même indispensable à la survie. Il faut savoir aussi muscler son cœur par des actes de courage* » (Lautredou, Les Echos, 28 juin 2011).
- « *le cas d'un cadre dirigeant aux prises avec un bouleversement de son système relationnel. Un changement de patron et la mutation de plusieurs membres de son équipe l'ont plongé dans une profonde crise de confiance* » (Roy, Les Echos, 24 octobre 2011).

- « *le « bon » chef, visionnaire mais pragmatique, donne le tempo. Exemplaire, il change lui-même de comportement, troquant sa voiture de fonction pour une plus modeste et limitant les mails pour se consacrer à l'essentiel : le temps, c'est précieux. Il est aussi présent, plus qu'à l'accoutumée, disponible, proche de ses troupes. Enfin, il est clair car tout ce qui se conçoit bien, s'énonce clairement…* » (Lautredou, Les Echos, 24 octobre 2011).
- « *plus un PDG est narcissique, plus sa société est innovante. Toutefois, l'audace ne garantit pas le succès. Toujours extrêmes, les résultats sont parfois bénéfiques, parfois catastrophiques* » (N'kaoua, Les Echos, 22 novembre 2011).
- « *L'observatoire des cadres avancera plusieurs pistes, dont le fait, pour les employeurs, de reconsidérer la performance collective, longtemps éclipsée par des pratiques, qui, des entretiens à la rémunération, valorisent l'individuel. Il préconise aussi de nouveaux modes de management, au prix d'un apprentissage plus étoffé, tant dans les écoles que via la formation continue* » (N'kaoua, Les Echos, 27 mars 2012).

A notre sens, ces témoignages mettent en lumière la perplexité et le désarroi des managers qui semblent ne plus savoir comment « jouer » face aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Il y a nécessité de trouver et de construire du sens. Précisément au sein du groupe Papuros qui est actuellement en train de mettre en œuvre en France un projet de changement organisationnel, les managers sont actuellement en proie à ces doutes et ne savent plus très bien répondre aux deux questions essentielles « Que se passe-t-il ? Que faut-il faire ? » (Weick, 1993), face à ces environnements en mouvement.

Sur la base d'une prochaine simplification des structures juridiques et de la rationalisation des processus, l'enjeu pour la direction du groupe concernant l'usine de Cartone est de mener un dialogue social afin d'asseoir son pouvoir sur un site où, dans les dernières années, le pouvoir est largement passé dans les mains syndicales et de tendre vers la pérennisation du site en obtenant les évolutions comportementales nécessaires,

Une réflexion passionnante est générée par cette situation. Dans le cadre de ce travail elle est reformulée en problématique de recherche. Celle-ci nous mènera à la question des liens pouvant exister entre le processus de changement en cours dans l'entreprise et les possibilités d'incidence sur les relations de pouvoir. L'idée est de travailler sur la dimension sociocognitive du dialogue social pour obtenir ces modifications dans les relations de pouvoir, c'est-à-dire dans les relations entre les acteurs concernés par le fonctionnement au quotidien de l'entreprise.

Ce qui est recherché est une nouvelle relation de pouvoir respectant les exigences éthiques mais ouvrant en même temps la voie au développement d'un pouvoir d'agir (aujourd'hui bien limité). Cette quête dialogique s'inscrit entre l'expression des faits au plus près des postes de travail et les émotions de souffrance ou de plaisir ressenties par les salariés. Une nouvelle relation de pouvoir qui accepte les conflits et permette aux acteurs de parvenir à les résoudre ou à les dépasser en agissant ensemble.

Notre travail s'inscrit dans la constatation de « *la transformation normative* » du social et de l'intime que connaissent nos sociétés dans la dernière période. Cette transformation se matérialise par le fait qu'un ensemble de champs qui trouvaient traditionnellement leur espaces de régulation aux niveaux collectifs (équipe, entreprise, société…) sont de plus en plus focalisés sur le niveau individuel (ou « intime ») avec l'ensemble des difficultés que ce type de transfert induit pour les personnes concernées (Ehrenberg, 1998, p. 11). Nous proposerons donc, à partir du cas de l'entreprise Papuros, un modèle systémique quant au jeu

des interactions et rétroactions explicatives de l'essor de la « libération psychique » et de « l'initiative individuelle », les deux marqueurs de cette transformation.

La conclusion de notre recherche est pleine d'espérance car elle se fonde *« sur les possibilités humaines encore inexploitées et* [mise] *sur l'improbable* » (Morin, 1993). L'évolution de la relation de pouvoir dans l'entreprise peut donner naissance à une voie spécifique de dépassement intelligent et consensuel et de résolution des conflits. Une voie largement fondée sur la liberté contractuelle et le libre consentement, mais qui se construise dans le dialogue et dans l'échange. A ce titre, ouvrant la porte aux approches sociocognitives du dialogue social, elle initie une évolution significative des relations de pouvoir et participe ainsi aux « *ateliers silencieux de la démocratie* » (Faget, 2010).

PARTIE LIMINAIRE : DE LA PROBLEMATIQUE TERRAIN A LA METHODOLOGIE

0.1. INTRODUCTION DE LA PARTIE LIMINAIRE :

Cette première partie à laquelle il est donné le statut de « liminaire » a pour objet d'expliciter l'intérêt pour le sujet traité, de mettre en exergue le positionnement adopté dans ce travail, de retracer le cheminement durant ces quatre années de recherche et d'apporter des précisions sur les choix méthodologiques qui ont été faits.

Cette partie s'articule en deux temps afin de rendre compte le plus fidèlement possible du cheminement expérimental et intellectuel.

Dans une première section, intitulée « *Une problématique issue du terrain* », il est exposé le contexte de ce travail, l'enjeu, la problématique et la question de recherche, le cheminement de la réflexion.

Dans la seconde section, intitulée « *Méthodologie et architecture de la recherche* », il est présenté la recherche-action mise en œuvre, focalisée sur l'étude de cas unique, la posture constructiviste, les objectifs initiaux attribués à la recherche terrain.

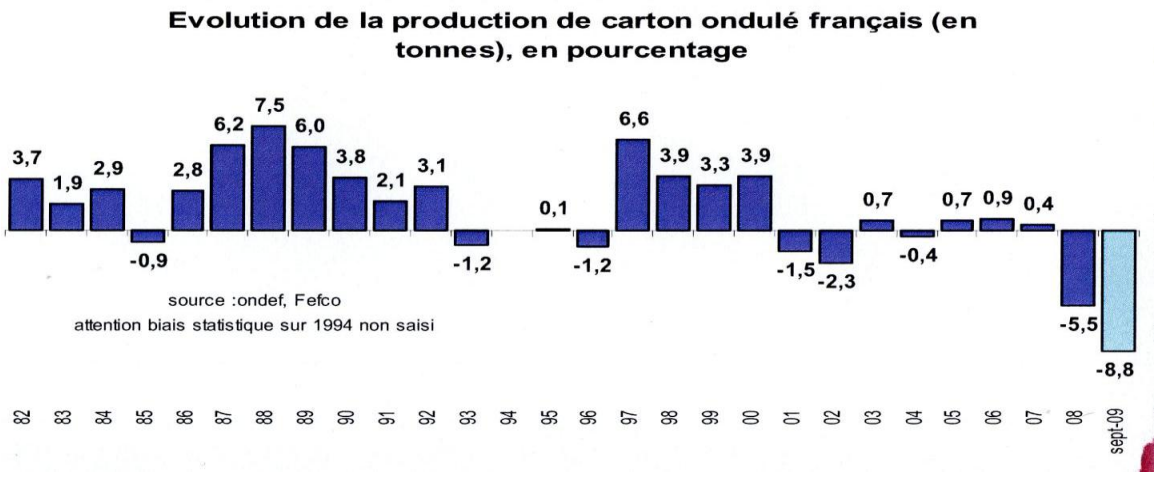
0.2. PROBLEMATIQUE ISSUE DU TERRAIN :

0.2.1. Le contexte papetier et cartonnier :

L'industrie papetière rassemble 1.223 entreprises, emploie 83.000 salariés et génère un chiffre d'affaires d'environ 19,3 milliards d'euros. Elle regroupe deux types d'activités, la fabrication de pâtes, papier et carton et la fabrication d'articles finis en papier et en carton. Les différents papiers et cartons constituent quatre catégories principales de produits : les papiers à usage graphique, ceux d'emballage, les papiers domestiques et sanitaires, les papiers industriels et spéciaux. Cette industrie est concentrée (les 85 entreprises employant 250 salariés et plus regroupent près de 55 % des effectifs et réalisent 2/3 de l'ensemble du chiffre d'affaires du secteur) et très largement organisée autour de grands groupes. C'est une industrie de process au personnel très qualifié. L'industrie papetière française peine à garder sa place en Europe mais conserve ses parts de marché dans le commerce mondial. C'est une industrie en pointe pour le respect de l'environnement et très innovante.

En 2007, dans un environnement marqué par un double choc, un choc financier et bancaire consécutif à la crise des *subprimes* américains entraînant un resserrement des possibilités de crédit, un choc des prix des matières premières dont le vieux papier et l'énergie et des produits alimentaires générant une forte inflation, une nouvelle détérioration du commerce extérieur, une appréciation importante de l'euro face au dollar, le marché français du carton ondulé reste atone en raison de la croissance relative de l'activité tertiaire comparée à celle industrielle et aux délocalisations industrielles (Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, 2008, p.12).

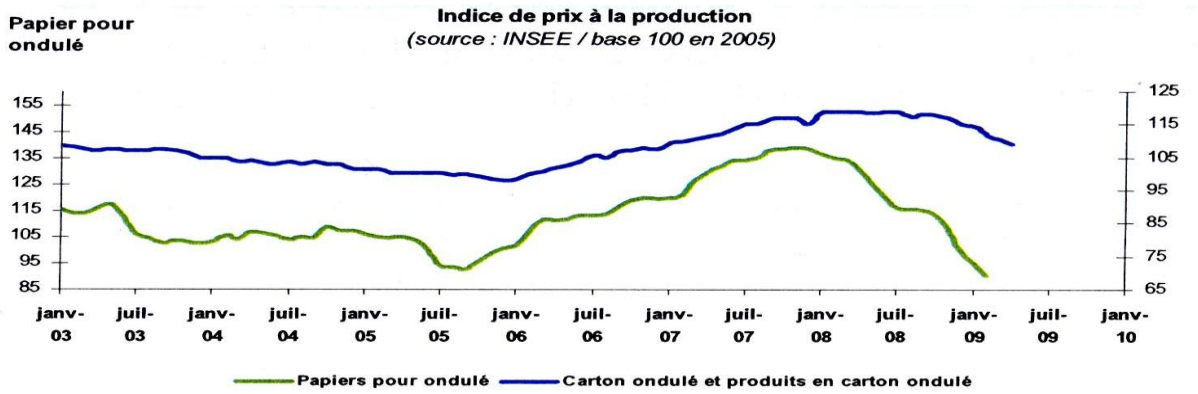
En 2008, le marché du carton ondulé recule sévèrement (- 5,5 % en production et - 8,8 % en vente) alors même que le prix du carton ondulé plafonne et que des coûts augmentent (travaux des bureaux d'études intégrés, investissements en adaptation technique des onduleuses et des matériels de transformation) (Sécafi Alpha, octobre 2009, p.9).



A fin septembre 2009, cette tendance à la baisse s'accentue (-8,8 % en production et - 12 % en vente) car la surcapacité de production de carton ondulé est élevée en raison du nombre très faible de fermeture de cartonneries (quatre depuis 2004), des gains constants de productivité du fait des investissements, de l'ouverture récente de nouvelles unités modernes. Cette surcapacité représente l'équivalent de la production d'environ quatre cartonneries sur la base de 2008 et de 7 cartonneries sur la base du premier semestre 2009.

Une telle situation potentiellement alarmante pour le compte de résultat des cartonneries est en fait largement dissimulée par la baisse très importante du prix de la matière première le papier pour ondulé (PPO). En 2008, les prix du PPO diminuent de moitié et premier semestre 2009 le prix chutent de nouveau à leur plus bas de 2005, avec pour conséquences :

- une ouverture exceptionnelle du ciseau [prix PPO - prix carton ondulé] caractérisée par une stabilisation du prix du carton ondulé et une forte baisse du prix du PPO en 2008 (Sécafi Alpha, juillet 2009, p. 13),
- début 2009, un début d'effritement du prix du carton vendu aux grands comptes dont le prix est indexé sur les cours du PPO :



Les cartonneries feraient face à une situation économiquement extrêmement difficile dans l'éventualité d'une brusque augmentation du prix du PPO couplée à une baisse du prix du carton indexé sur le PPO, indexation qui est toujours répercutée avec un temps de retard sur le prix du carton. Dès l'automne 2009, l'inversion de l'effet de ciseau intervient ; le prix d'achat du PPO progresse d'environ 150 € la tonne en une année (+ 63 %), puis fin 2010 une hausse de 60 € la tonne s'applique de nouveau. Comparativement, le prix du carton ondulé augmente seulement de 7,3 % entre décembre 2009 et août 2010 (Sagesco, 2010, p. 20).

Parallèlement en 2008 et 2009, les papeteries vivent une situation économique catastrophique. Conformément au rapport rédigé par un député (Desprez, 2006) les papeteries traversent une crise grave car situées dans un environnement concurrentiel très vif et propice aux concentrations et restructurations (Les Echos, 26 juillet 2008) accompagnées d'une réduction drastique de l'intérim, d'une baisse du nombre d'équipes (nous passons du 3*8 au travail en 2*8), du chômage partiel et de plans sociaux (Les Echos, 24 juillet 2009). L'industrie papetière fortement capitalistique est structurellement sur-capacitaire malgré la fermeture de sept sites de production en 2008 causant une perte de 1.100 emplois soit 6 % des effectifs de la filière (Apec, 2009, p. 30). Sa croissance est faible en Europe occidentale.
En 2010, la tendance s'inverse progressivement mais le marché est loin de ses niveaux atteints antérieurement.

0.2.2. Le Groupe Papuros, son européanisation croissante :

Société familiale espagnole, le Groupe Papuros[1] est présent en Espagne, au Portugal, en Italie, en France, puis en Angleterre et en Irlande depuis décembre 2006 avec l'acquisition de trois sites industriels. Son européanisation est croissante. En juin 2008, le groupe acquiert dix-neuf sites industriels en Angleterre et en Irlande, ajoutant 1.800 salariés à son actuel effectif de 6.300 collaborateurs.

Challenger sur le marché européen, le groupe bénéficie d'une croissance soutenue et équilibrée. Il développe une culture à la fois d'amélioration constante des procédés industriels et des produits afin de satisfaire ses clients, de la sécurité pour ses collaborateurs et du respect de l'environnement. Au-delà d'être un industriel, le groupe est aussi à la pointe de la technologie dans différents domaines : détenteur pour la neuvième fois du record du monde de vitesse des machines à papier (une des plus récentes MAP a tourné pendant 24 heures à une vitesse moyenne de 1.564 m/mn en produisant du papier de 75 g/m2 et avec un pic de 1.605 m/mn pendant un court instant), précurseur de la mise en œuvre de la technologie de la cogénération, précurseur des processus anaérobiques en station d'épuration dans le domaine papetier, fervent participant à l'exposition universelle de 2007 à Saragosse sur le thème l'eau et le développement durable… et la future fabrication d'un papier de 60 g/m² est évoquée... ce qui constituerait une véritable prouesse technologique.

Fin 2008, le groupe compte 8.900 collaborateurs dans 6 pays différents (Espagne, Portugal, France, Italie, Angleterre et Irlande) pour un CA consolidé de 2.410 millions d'euros. Présent dans la filière papier, il est présent dans trois métiers :
- la collecte de papier récupéré (2.300.000 tonnes), Papuros Natur,
- la production de papier (1.930.000 tonnes), Papuros Paper, au 3ème rang européen,
- la production de carton ondulé (1.345.000 tonnes), Papuros Pack, au 3ème rang européen.

Leur coefficient d'intégration vise 55 %.

[1] Les noms du groupe et des sites sont modifiés par respect de la confidentialité contractuelle exigée

PAPUROS NATUR :

2.300.000 tonnes de fibres cellulosiques récupérées

1.300 collecteurs

40 centres de collecte

PAPUROS PAPER :

7 unités de production sur 3 sites

1.930.000 tonnes de Papier Pour Ondulé (PPO)

1.100 collaborateurs

dans un marché comportant de nombreux concurrents

PAPUROS PACK :

6.500 employés

55 sites

2,8 milliard de m²

dans un marché comportant de nombreux concurrents

Un groupe dont les valeurs sont de :

- fournir des produits et des services de qualité à des prix compétitifs,
- permettre le développement des hommes dans l'entreprise, par le challenge, la curiosité et la responsabilité,
- garantir le respect de l'environnement dans le développement de nos activités,
- adopter un comportement éthique, professionnel et personnel.

0.2.3. Le Groupe Papuros, sa division papier :

En 1998, 2002, 2006… tous les quatre ans, la division papier du groupe investit dans une nouvelle machine à papier (MAP). Le choix de l'emplacement géographique de cet investissement est crucial car il conditionne l'organisation marché des deux autres divisions négoce vieux papiers et carton ondulé. Conséquemment l'investissement dans une nouvelle MAP génère des investissements en amont et en aval, situés dans un rayon de 5 à 700 kilomètres, ainsi que l'installation de nombreux sous-traitants en maintenance et en logistique.

La division papier comprend trois usines, dont deux en Espagne et une en France, orchestre la production de sept MAP dont certaines parmi les plus modernes dans le monde et le fonctionnement d'un centre de recherche & développement focalisé sur la satisfaction clients.

Chaque ligne de production constitue une vitrine technologique car aux performances techniques de la machine à papier sont étroitement associées une station d'épuration de la dernière génération et un système énergétique à haut rendement de cogénération.

Pour répondre avec une plus grande flexibilité à son européanisation progressive et aux mutations environnementales et concurrentielles, l'organisation du groupe évolue peu à peu d'un modèle hiérarchique vers un modèle matriciel. Dans le cadre de cette évolution, le groupe décide de renforcer les services transversaux internes.

0.2.4. Le Groupe Papuros, en France :

En 2007 et en 2008, la papeterie située en France réalise plusieurs investissements pour un montant de 83 millions d'euros (Sécafi Alpha, 19 octobre 2009, p. 24) afin de :

- agrandir la zone de stockage du papier récupéré,
- bâtir un atelier de préparation de pâtes,
- construire un bâtiment de stockage de bobines,
- augmenter la capacité de production d'une des deux machines afin d'assurer la pérennisation du site et d'obtenir un impact très positif sur l'environnement.

En mai 2009, en raison de la baisse de volume de la production de carton ondulé, de la très forte baisse des prix du papier, de la surcapacité globale européenne de production de PPO et de la mise en route de nouvelles machines à papier dotées de forte capacité de production chez les concurrents, le groupe est contraint de suspendre son projet stratégique 2007-2016. Les arrêts machine ne suffisent pas tant en Espagne qu'en France, malgré la diminution des coûts de l'énergie et de la maintenance. La « survie » du site français passe par une réorganisation qui entraîne la fermeture d'une deux machines à papier accompagnée, la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, le regroupement des services qualité sécurité et environnement, la diminution d'une partie des activités indirectes (contrôle, magasin...), la centralisation de certaines activités (comptabilité, paye...) en Espagne.

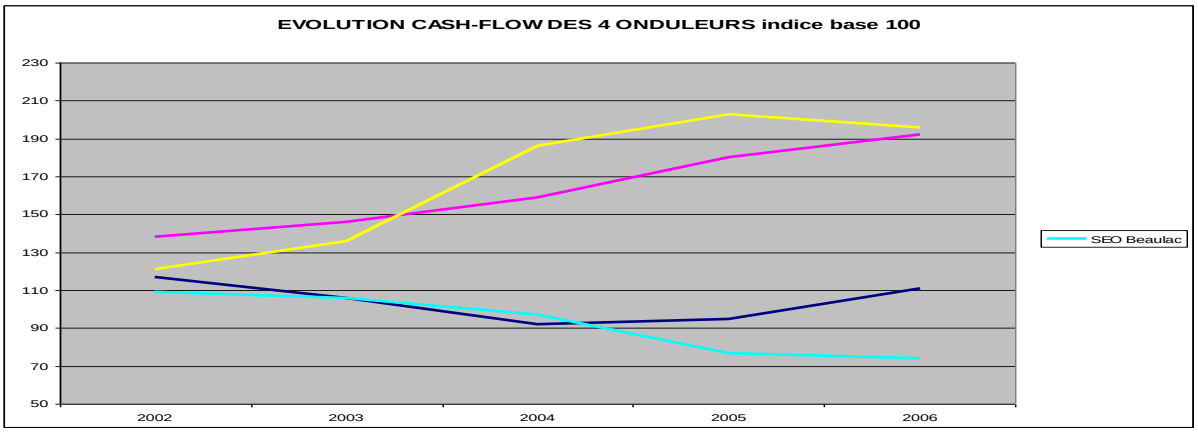
Fin 2008, avec 1.846 collaborateurs sur 16 sites industriels dont 9 cartonneries et 7 transformateurs, une production de 598 millions de m² de carton, cette activité de carton ondulé a une part de marché d'environ 11 % et atteste d'une expertise réelle de la prestation emballage (matériau, architecture, impression flexo et offset, palettisation, mécanisation…) et est dotée d'un centre de recherche situé en Espagne.

Pour Papuros France, l'activité prépondérante est de loin le carton ondulé (300 M€) comparée à celle du papier (100 M €) et à celle de la transformation (50 M €). Les investissements dans les cartonneries sont soutenus, de 9 à 13 M€ selon les années.

0.2.5. La cartonnerie Cartone, une problématique économique sérieuse :

En 2002**,** avec ses 187 salariés en CDI et ses 32 intérimaires et un chiffre d'affaires de 36 M€, la cartonnerie Cartone fait partie des quatre onduleurs les plus performants du groupe.

A fin décembre 2006, il est constaté :
- la dégradation continue de son cash-flow (en base 100),
- l'écart très important de ses résultats avec ceux des trois autres onduleurs,
- l'obtention du plus faible investissement annuel moyen exprimé en € / m² depuis 2002.



En 2006, le montant du cash-flow n'arrive pas à couvrir les investissements de Cartone.

Dans la conclusion de son rapport concernant l'exercice 2007 de Cartone, le cabinet d'expertise-comptable Sécafi Alpha écrit : *« Nous avons souligné la dégradation de la performance relative de la cartonnerie Cartone (cash flow / m²) depuis 5 ans et la faiblesse des investissements du site sur la même période rapportés à la taille du site (€ / m²). Un des enjeux pour le site est désormais d'enclencher une spirale vertueuse combinant renforcement*

de l'outil et progression des volumes, meilleur gage pour la pérennisation de l'emploi tant en quantité qu'en qualité ».
Le 30 juin 2008, le nouveau directeur d'exploitation adresse une lettre à l'ensemble des salariés et précise : « *Depuis janvier 2008, j'informe vos élus ainsi que vous-même que la nouvelle équipe de direction mène actuellement une réflexion afin de définir un projet à 5 ans et son plan d'action. Je me suis engagé à les présenter aux élus puis à l'ensemble du personnel, et ceci fin septembre 2008. Diffuser un nouveau projet et son plan d'action ne sera pas suffisant ! En concertation étroite avec tous les acteurs, des évolutions seront sans doute nécessaires pour initier une nouvelle dynamique chez Cartone, nous préparer aux nouveaux développements et investissements. L'expérience montre que seule l'adhésion de l'ensemble du personnel permet de mener à bien des évolutions significatives au sein des entreprises. Sachez que notre actionnaire le Groupe Papuros sera très attentif à la bonne réalisation du projet de Cartone* ».

0.2.6. L'enjeu pour la direction de Cartone, la pérennisation du site :

L'enjeu pour la direction consiste à obtenir des évolutions comportementales, préalablement à tout futur investissement, au sein de Cartone où se sont développés :

- un constant rapport de force avec l'employeur.
- une absence réelle de mise en œuvre d'un processus de changement depuis des années, rendant ses salariés peu préparés à une telle action,
- de fortes réticences du groupe quant à investir dans cette unité industrielle en raison du dogmatisme syndical de la Filpac-CGT régnant depuis des années, lequel a engendré un important passif relationnel,
- une volonté du nouveau directeur d'exploitation d'instaurer rapidement une valorisation de la performance semi-collective voire individuelle allant à l'encontre de la très « *présente logique collective (voire collectiviste) et égalitaire locale* » selon le directeur.

La direction veut obtenir ces fortes évolutions comportementales donc ces nouveaux rapports humains avec les membres du comité de direction, l'encadrement intermédiaire, les techniciens, les employés, les ouvriers et les représentants du personnel. La distance entre le lieu où sont prises les décisions et celui où elles sont mises en œuvre se veut être réduite, la discussion à tous niveaux renforcée.

Basé sur ses précédentes expériences professionnelles, le raisonnement initial de la direction conduit à :

- vouloir créer une transformation, une métamorphose, donc à utiliser le processus de changement pour générer l'aléa aussi bien dans son caractère d'imprévisibilité que dans son caractère d'événementialité et casser le caractère absolu des alternatives classiques (Morin, 2005, p. 71),
- mettre en œuvre un dialogue social qui permette à l'employeur de reprendre l'initiative et instaurer une nouvelle relation de pouvoir, dans un climat politique bousculé par de nombreuses réformes sociales et un climat syndical propice aux postures guerrières.

Nous constatons que le terme de pouvoir est très peu employé dans les entreprises et qu'il agace voire perturbe parce qu'il renvoie à l'idée du souverain, de la puissance absolue, de la contrainte légale brutale, de la violence légitime. « *Et pourtant, si le mot est occulté, ce qu'il signifie et ce qu'il entraîne est bien présent dans l'entreprise. Les rapports humains sont toujours des rapports de pouvoir, même s'il est possible de penser des pouvoirs négociés ou*

partagés » (Enriquez, 2012, p. 247). La direction de Cartone veut une nouvelle relation de pouvoir qui ne soit pas uniquement focalisée sur des indicateurs de gestion mais aussi nourrie d'échanges interpersonnels.

Nous constatons aussi que le terme de changement dans les entreprises renvoie fréquemment à l'idée d'une modification subie, avec pour finalité une réduction des incertitudes de certains processus et des effets plus ou moins négatifs. A l'inverse, le terme d'innovation fait plutôt penser à la création volontaire, positive, tirant profit des incertitudes, de quelque chose de nouveau. Sachant que « *ces deux logiques sont largement complémentaires, une entreprise doit à la fois savoir s'organiser et innover* » (Alter, 2012, p. 315).

Cette décision de briser la logique homéostatique présente dans l'entreprise constitue un pari d'une ampleur radicale, sachant que la direction ressent la nécessité de devoir créer de l'agitation, de l'aléatoire, de l'incertitude, du risque, propices aux prises de conscience et aux initiatives, somme toute de bousculer la relation ordre/désordre/organisation chère à Morin. Une autonomie, une flexibilité et une adaptation de l'organisation aux divers aléas qui vont mettre sous pression les salariés pris en tenaille entre les exigences liées à ces responsabilités nouvelles et celles de l'encadrement intermédiaire. Une insistance qui risque de générer des tensions émotionnelles voire des conflits entre salariés, encadrants intermédiaires et leur hiérarchie, que la direction devra soit prévenir, soit purger. Toute organisation étant le résultat d'une construction sociale, d'une rencontre entre des volontés d'acteurs au moins partiellement contradictoires et donc conflictuelles, l'association des acteurs dans la représentation qu'ils se font de leur intérêt est un facteur de réussite d'une gande importance (Crozier & Friedberg, 1977).

Les difficultés rencontrées par la direction nous font prendre progressivement conscience de l'originalité de cette démarche et nous interroger sur les problèmes théoriques, la portée et les impacts que ce choix soulève. D'autant que nous bénéficions pour mener une telle recherche d'une longue durée d'intervention, laquelle permet d'obtenir des résultats concrets sur deux périodes :

- la première de juin 2008 à décembre 2009 en l'absence d'investissement, riche en actions managériales pour obtenir ces évolutions comportementales,
- la seconde à partir de janvier 2010, attestant d'un certain succès quant au changement du dialogue social sur le site de Cartone car récompensé par un investissement significatif. Une seconde période qui associe les effets du changement du dialogue social avec la conduite d'un changement technologique.

0.3. QUESTION DE RECHERCHE ET CHEMINEMENT DE LA REFLEXION :

0.3.1. La question de recherche :

Notre sujet de recherche s'intéresse ainsi à l'utilisation d'un processus de changement pour faire évoluer le dialogue social au sein d'une entreprise, afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir, car obstacles à tout changement, les relations de pouvoir existantes doivent constituer la première cible de l'effort de changement (Crozier et Friedberg, 1977, p. 436).

Ce processus de changement doit, de notre point de vue, être envisagé sous un angle sociologique car conformément à l'approche de Crozier et Friedberg ce sont les salariés qui changent, de façon active et dans leur collectivité de travail. Ce changement des relations interpersonnelles dans l'organisation sociale de l'entreprise, cette réelle métamorphose sociologique porteuse d'innovation sociale qui est visée, posent un certain nombre de questions très pragmatiques :

- deux principales questions relèvent de la nécessaire adaptation aux contraintes changeantes de l'environnement,
  * quelles sont les formes d'organisation de l'entreprise qui favorisent l'invention, la genèse d'un processus de changement en profondeur susceptible de modifier les relations de pouvoir ?
  * quelles sont les opportunités législatives actuelles, liées au dialogue social, caractérisées par une gestion de la crise économique qui peuvent favoriser une telle transformation ?
- deux autres principales questions relèvent du changement des managers (et des salariés eux-mêmes) dans l'organisation :
  * quelles sont les aptitudes nécessaires pour animer le dialogue social ?
  * quelles sont les conditions nécessaires pour concevoir un processus de changement et mener avec succès sa mise en œuvre collective ?
- une autre question relève de l'incertitude générée par la complexité de la mise en œuvre d'un processus de changement. Le caractère aléatoire de l'action qui commence à échapper progressivement à nos intentions, qui entre dans un univers d'interactions et qui finalement est saisie par l'environnement dans un sens qui peut devenir contraire à l'intention initiale (Morin, 2005, p. 107) nous incite à nous poser la question suivante :
  * sous quelles conditions se produirait cette éventuelle transformation, cette possible brisure du précédent système d'actions ?
- enfin, la dernière question relève des changements réalisés en termes de relation de pouvoir et d'émancipation des salariés par l'apprentissage de l'aléatoire. Dans une situation de crise où la mission de la gestion des ressources humaines peut se résumer en trois objectifs principaux de rupture, de maintien d'une cohésion interne et de préparation de sortie de crise (Thévenet, 2009, p. 38), la dernière question est la suivante :
  * en quoi cette nouvelle relation de pouvoir peut-elle préparer l'entreprise à rebondir dans une situation de crise économique ou à la sortie de cette crise ?

En l'espèce, chez Cartone, notre recherche bénéficie à la fois de :

- une présence prégnante et très revendicative de la Filpac-CGT, laquelle complexifie et amplifie le rôle du processus du dialogue social et de la négociation collective, dans le mouvement du curseur situé entre le relationnel contextuel et les lignes idéologiques économiques et politiques généralement considérées *a priori* comme inflexibles (le non négociable),
- une préparation nouvelle et originale en deux temps de la sortie de crise. Le premier temps concentré sur des actions managériales afin d'obtenir des évolutions comportementales, un deuxième temps qui associe les effets du changement du dialogue social avec la conduite d'un changement technologique.

En conséquence et plus particulièrement, l'ambition de cette thèse est d'identifier et de trouver les marqueurs de développement des capacités individuelles et collectives pour mener un processus de changement en s'appuyant sur le dialogue social dans l'entreprise afin de modifier la relation de pouvoir. Un processus de changement qui rendrait compte du travail

réel, qui se déploierait non pas dans la généralité lointaine et lissée mais ferait face à des situations dans ce qu'elles ont de particulier, de singulier. Une nouvelle relation de pouvoir qui respecterait à la fois des exigences éthiques et ouvrirait la voie au développement d'un pouvoir d'agir, qui serait médiation entre l'expression des faits au plus près des postes de travail et les émotions de souffrance ou de plaisir des salariés. Une nouvelle relation de pouvoir qui accepterait les conflits, permettrait aux acteurs de parvenir à les résoudre ou à les dépasser pour agir ensemble.

Au-delà des aspects marketing, technologique, actionnarial d'une décision de mise en œuvre d'un processus de changement au sein d'une entreprise, l'hypothèse centrale que nous faisons est que la question relève d'**une problématique plus large de nature sociocognitive**. Concernant la problématique du changement, il faut entendre par cognitif essentiellement deux choses (Larrasquet, 2003, p. 7) :

- tous les aspects qui s'intéressent aux représentations mentales que se construisent les personnes, et autour de ce concept, à la façon dont les personnes comprennent le groupe, tout ce qui concerne leur implication, leur motivation face aux changements. Sachant que la dynamique des représentations est certainement le moteur voire l'essence de l'apprentissage,
- les aspects liés aux connaissances et compétences, leur transfert, leur diffusion et leur apprentissage, en relation aux processus de transformation organisationnelle et à leur conduite. L'apprentissage étant au cœur de cette problématique complexe (Larrasquet, 2003, p.7).

Il est ainsi légitime de formuler notre question de recherche de la façon suivante :

Comment s'inscrire dans un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir ?

Nous avons bien conscience qu'il s'agit d'une posture « utilitariste » du processus de changement qui s'inscrit dans le cadre du pari d'une brisure d'une ampleur cruciale voire radicale d'une logique homéostatique. Avec pour enjeu la pérennisation ou non d'un site industriel.

0.3.2. Le cheminement de la réflexion :

Rappelons qu'en raison du passage progressif de son organisation d'un modèle hiérarchique vers un modèle matriciel, le souci de souplesse du Groupe Papuros est de progressivement rechercher quelques salariés accompagnateurs internes du changement ayant la double compétence de consultant-expert et de consultant-coach, mobiles sur l'ensemble de ses sites. Ce changement n'est d'ailleurs pas sans poser des difficultés car un nombre croissant d'entreprises se heurte aux limites de l'organisation matricielle du travail dans laquelle un manager peut être pris dans des mailles organisationnelles où il est difficile de repérer qui est responsable de quoi (Liaisons Sociales, novembre 2008).

Chez Cartone, l'auteur est confronté à assumer la responsabilité de DRH du site et à assumer un rôle d'accompagnateur du processus de changement à travers la communication mise en œuvre. A la fois opérationnel donc « *le nez dans le guidon* » et en posture « *méta* » pour

apporter la lucidité indispensable afin d'anticiper les menaces et trouver à temps les parades et arguments pour y répondre.

Consécutivement aux différentes rencontres menées dans l'entreprise (au titre de DRH ou de consultant-coach), la trajectoire de cette démarche de recherche n'a en rien été totalement prédéterminée et linéaire, complètement maîtrisée par anticipation, car elle devait :

- être réactive aux mouvements organisationnels :
  * nous savons que l'accompagnement d'une organisation dans le changement nécessite une forte réactivité lors de ses trois étapes (Lewin, 1947, p. 188) :
    1/- l'introduction d'une instabilité (unfreezing),
    2/- la mise en œuvre des évolutions nécessaires profitant de la perméabilité générée du système (move),
    3/- le retour à un état d'équilibre (refreezing).
    Même si nous pensons que le changement tend à devenir la règle, et la stabilité l'exception (Vandangeon-Demuez, 1998, p. 120).
  * concernant le développement des organisations (Mc Gregor, 1971, p. 305) et « l'excellence culturelle » (Peters et Waterman, 1982), nous savons que l'image du travailleur dirigé par le haut est rejetée au profit de celle de salariés participatifs et responsables, avec lesquels un dialogue doit être mis en place et développé, incluant de la réactivité.
- répondre au souci pragmatique des entreprises qui réclament davantage des « *evidence-based practices* », des techniques fondées sur l'expérience.

Présenter alors de façon rétrospective cette démarche de recherche ne s'assimile pas à la simple narration d'une « histoire ». Cela constitue une restitution construite, réfléchie et argumentée :

- des approches « artisanales » (Felder, 2007, p. 235) menées,
- des hésitations et des revirements car aucune recette, aucune procédure-type n'est applicable mécaniquement dans l'intervention (Friedberg, 1997),
- du déploiement des différentes actions, de leur éventuelle et partielle zone de recouvrement, et de leur chronologie respective,
- des résultats obtenus et des réactions générées, afin de soumettre à la critique les choix effectués et les méthodes utilisées.

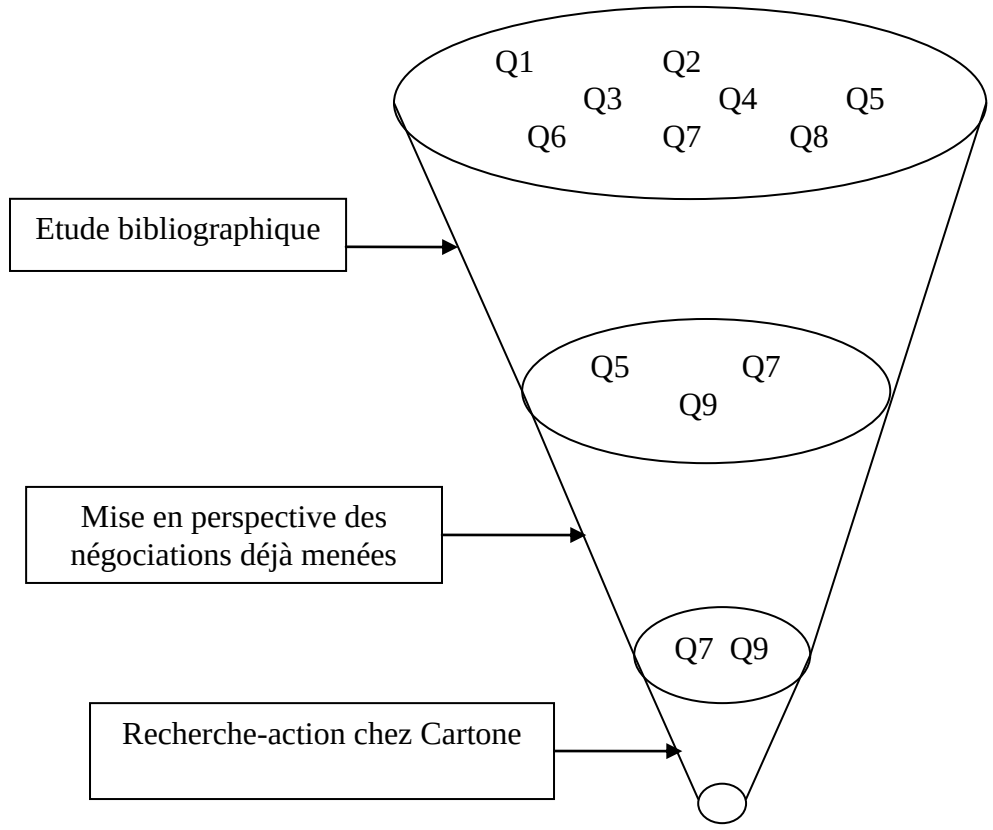
Ainsi notre recherche, que nous considérons comme une recherche-action, de nature abductive qualitative, voit du fait de la complexité de notre terrain nos questionnements se préciser au fil de notre travail. Cette recherche s'appuie dans un premier temps sur **une étude de la littérature scientifique et professionnelle** orientée vers la définition et l'approfondissement des principaux concepts liés à l'efficacité organisationnelle, à l'évolution récente du droit collectif du travail, au dialogue social et au processus de changement que nous mobilisons dans notre recherche. Cette étude de la littérature scientifique et professionnelle devrait apporter certains embryons de réponses à notre questionnement de recherche.

Puis nous nous sommes intéressé à **circonstancier le changement et son dialogue social** au sein du Groupe Papuros, à mettre en perspective les négociations collectives et sociales menées de 2006 à fin 2008. En effet, en raison de la très forte et récente évolution réformatrice du droit du travail, des travaux pratiques du dialogue social ont été menés avec un gradient très différent d'implication des salariés. Des résultats de ces travaux devraient

apporter une nouvelle strate à la construction des réponses à notre questionnement de recherche.

Enfin, en complément à ce travail de compréhension de la littérature scientifique et professionnelle et d'une étude circonstancielle, nous **menons et poursuivons notre expérimentation sur le site industriel de Cartone**. L'utilisation d'un processus lourd et complexe de changement et de l'évolution du dialogue social dans le but de développer une nouvelle relation de pouvoir voit la mise en œuvre de nombreuses actions collectives. Cette panoplie d'actions collectives créent de nombreux apprentissages collectifs, processus à travers lequel un ensemble d'acteurs partie prenante d'un système d'actions, apprennent - c'est-à-dire inventent et fixent - de nouveaux modèles de jeux avec leurs composantes affectives, cognitives et relationnelles (Crozier et Friedberg, 1977, p. 395). L'importance de ces apprentissages n'échappe pas au législateur. Selon les articles L. 2242-15 et 2242-19 du Code du travail issus de la loi du 18 janvier 2005, « *l'information et la consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisionnels sur l'emploi et les salaires, l'information sur le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle doivent être menées* ». Et ce, en complément de l'information déjà apportée concernant les questions intéressant la marche générale de l'entreprise, l'organisation, la gestion, les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, le développement technologique, la formation professionnelle aux techniques de production.

Le cheminement de notre réflexion (et du spectre de nos différents questionnements Qi) peut être schématisé de la façon suivante :



L'étude de cas comme stratégie d'accès au réel et cette fréquente confrontation théorie / terrain constituent pour nous une véritable opportunité dans la mesure où elles nous permettent au travers de l'immersion en profondeur et sur la durée, de :

- mettre en œuvre notre démarche qualitative de prise en compte des évolutions comportementales des différents acteurs des relations sociales dans le cadre d'un processus de changement,
- affiner notre démarche de recherche et envisager la problématique relative au changement et au dialogue social sous l'angle sociocognitif.

Le recours à la production scientifique ainsi qu'à la littérature professionnelle à tendance normative ne nous donne pas pour l'instant une réponse suffisamment précise. Une recherche s'avère nécessaire et son questionnement épistémologique est incontournable (Martinet, 1990). Un questionnement qui ne se limite pas à une réflexion méthodologique mais qui vise « *à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche repose et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées* » (Martinet, 1990, p. 8). Sachant qu'un chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance isolément ni *ex nihilo*, cette dernière étant influencée par les grands courants de pensée auxquels se réfèrent les chercheurs de la communauté à laquelle il appartient, appelés paradigmes épistémologiques (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Ainsi, notre travail prétend que la problématique relative au dialogue social au sein d'une entreprise dans le cadre d'un profond changement et d'une évolution de la relation de pouvoir doit davantage s'ouvrir aux aspects sociocognitifs, et répond à notre question de recherche par la méthodologie de la recherche-action.

0.4. METHODOLOGIE ET ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE :

0.4.1. Une recherche-action :

0.4.1.1. Les particularités d'une telle intervention :

Comme nous venons de le souligner, nous nous situons en effet dans le cadre d'une recherche-action (Felder, 2007, p. 112), laquelle naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche (Hlady, 2002). Cette intervention répond à une demande sociale explicite : intervenir afin de conduire un changement (Dubet, 2001, p. 92), dans un contexte de changement annoncé, voire comme le préalable à un changement à élaborer et dont l'orientation complète reste à fixer (Friedberg, 2001, p. 112). La contribution de la recherche-action à la conduite du changement résulte de :

- la connaissance qu'elle apporte sur tout le système cible d'acteurs de l'action de changement, concernant le terrain (identification de faits nouveaux, mise en évidence de la structuration et des modes de régulation, émergence des logiques d'action et compréhension de celles-ci par les différents acteurs…). Cette connaissance est systémique et subjective, reliée aux jeux (enjeux, intérêts, règles) des acteurs qui lui donnent sens et cohérence.
- l'apprentissage métacognitif et relationnel chez les entrepreneurs du changement que ces connaissances déclenchent, en termes d'évolution indirecte au niveau de leurs cadres de référence, de leurs représentations des problèmes, de leurs façons de raisonner, de leurs manières d'envisager les solutions et les manières d'y parvenir et de

les réaliser. Apparu en 1976 pour la première fois dans les écrits de Flavell (Allal et Saada-Robert, 1992, p. 268), le terme métacognition fait référence à la « *connaissance du sujet de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui s'y rapporte* ». Il s'agit donc d'une faculté cognitive qui permet au sujet de « *réfléchir sur comment il réfléchit* ». L'intervention a pour objectif de faire partager un nouveau raisonnement par les acteurs organisationnels (Kuty, 2001, p. 138).

- la traduction en termes d'actions par les entrepreneurs du changement, sachant que si ceux-ci veulent un impact, ils doivent modifier les arrangements spécifiques, c'est-à-dire restructurer les processus d'échange et leurs mécanismes de régulation.

Ainsi, la pertinence et l'efficacité d'une recherche-action résultent de la qualité de :

- son enquête et de ses sources diverses et pertinentes d'information,
- sa production de connaissances, sur la base d'hypothèses descriptives et interprétatives portant sur quatre dimensions :
    * les pôles restreints de coopération forte, c'est-à-dire les alliances et les oppositions entre acteurs,
    * les expertises essentielles qui imposent leur définition des problèmes et des enjeux autour desquels se nouent les marchandages, les alliances et les conflits entre les acteurs,
    * la mise en évidence des arrangements qui fondent ou rendent possible la coopération, la régulation des marchandages et des conflits,
    * les coûts de ces arrangements et compromis, en termes de liberté d'action des acteurs et de fonctionnement de l'ensemble.
- sa communication, car la recherche action se définit d'abord par une finalité d'interaction et d'échange (Wacheux, 1996). Elle doit permettre la compréhension et l'appropriation de cette connaissance afin que celle-ci soit intégrée dans une vision du champ d'action. Cette connaissance étant d'ailleurs :
    * virtuelle, non vraie, car il s'agit d'une interprétation, résultat d'une tentative de relier les données entre elles afin de leur donner un sens, découlant des lois élémentaires de la logique et de l'argumentation rationnelle,
    * décalée, face aux débats internes des entrepreneurs du changement. La multiplication des points de vue et des témoignages collectés lors de la phase d'analyse auprès d'acteurs qui d'ordinaire n'ont pas accès aux processus de décision peuvent contenir des éléments originaux permettant de renouveler les bases et surtout les termes du débat. Ils peuvent aussi faire apparaître de nouveaux faits susceptibles de déstabiliser les croyances, les opinions, les convictions et les interprétations en cours dans le système (Friedberg, 2001, p. 125),
    * factuelle, spécifique du terrain, voire dérangeante, que certains acteurs pourraient nier ou remettre en cause pour des raisons affectives et défensives,
    * systémique, la causalité étant complexe, dépassant la vision - tronquée - individuelle des différents acteurs.

0.4.1.2. La posture de l'intervenant :

Quant à la posture de l'intervenant, selon Friedberg, le chercheur possède alors un statut de consultant, et non pas une simple et indéfinie position de médiation, d'animation et d'intercession. Le consultant-chercheur intervient de façon explicite, souvent même avec un rôle moteur, dans le but de faire évoluer l'organisation dans laquelle il s'immerge (Larrasquet *et al.*, 2008, p. 33). La recherche-action organise une consultation active et méthodique dans l'organisation afin de produire une connaissance sur un processus de changement avivé et activé. C'est une méthode qui se justifie lorsqu'on peut concilier une volonté de connaissance

et une exigence de transformation, étant une forme améliorée de consulting (Wacheux, 1996, p. 118). Le chercheur-consultant se doit de concilier deux objectifs :

- un objectif de recherche (production de connaissances) qui doit s'appuyer sur un processus de recherche valide,
- un objectif contractuel avec l'organisation par lequel il engage sa responsabilité d'expert du social.

Cette double position de chercheur et consultant fonde alors une pratique de recherche-action. Celle-ci requiert :

- une conception du changement ancrée sur l'analyse des modes de régulations sociales et productrice de nouveaux espaces transitionnels favorisant à terme de nouveaux modes de production de règles légitimes,
- une posture critique entre distance et engagement. La méthode structure en effet une relation qui profite mutuellement aux praticiens d'une entreprise et au chercheur. La recherche-action ne se réduisant pas à des méthodologies ou à des techniques mais étant un mode de relation aux autres et une conception du savoir qui met l'accent sur les processus plutôt que sur des résultats finis (Osty, 2001, p. 170). Pour préserver son indépendance en tant que chercheur, l'intervenant devrait se mettre hors-jeu en évitant d'influer sur les décisions et de prendre parti dans les conflits qui opposent les acteurs, n'être aucunement juge-arbitre (Lévy, 2001, p. 200). Friedberg rajoute qu'il doit se défendre contre les tentatives de manipulation comme des processus de transfert de la part des acteurs de son champ d'investigation.

Ainsi, si la recherche-action donne au chercheur une position au cœur de l'entreprise et lui permet d'accéder à une plus grande variété de connaissances sur les organisations et les modes de gestion, elle est plus difficile à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques (David *et al.*, 2000, p. 193). Selon Lévy, l'essentiel des travaux à ce sujet se place cependant surtout du point de vue du chercheur, bien plus que celui des acteurs. Il souligne à la fois les bénéfices considérables que les premiers peuvent tirer de leur implication dans les situations et les problèmes vécus par les acteurs mais aussi les difficultés et les limites d'une telle position qui les expose à des effets sur eux-mêmes peu prévisibles et sans la protection (sans doute illusoire) des procédures et des dispositifs d'objectivation et de distanciation scientifiques classiques. Se plaçant du point de vue de l'organisation impliquée par la recherche-action, ce même auteur précise qu'il est clair qu'aucun changement n'y est possible si les acteurs n'en comprennent pas l'intérêt, ou la nécessité, s'ils n'en acceptent pas les implications pour eux-mêmes et ne s'y engagent pas totalement. Premiers à être concernés par ces changements, ils sont aussi les premiers à pouvoir les mettre en œuvre. Or cela n'est évidemment possible que s'ils ont pleinement participé au travail d'analyse en tant que sujets et non comme simples utilisateurs ou consommateurs, instrumentalisant les chercheurs ou instrumentalisés par eux (Lévy, 2001).

En l'espèce, l'auteur qui est à la fois chercheur, consultant-expert du social comme DRH et consultant-coach dans l'accompagnement du changement :

- enrichit la recherche sur la littérature scientifique et professionnelle par une mise en perspective des évolutions réformatrices du droit du travail et des modalités des négociations déjà menées au sein du Groupe Papuros en France par l'auteur. Ceci dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) à la papeterie Papyrus perçu syndicalement comme « un génocide social, économique et industriel » (Filpac-CGT, 2006), d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein d'une autre papeterie avec toute la vigilance des syndicats (L'Union de Reims, 2007) et du Groupe.

- alimente notre réflexion des données terrain émanant d'une triangulation [employeurs - salariés et autres intervenants - représentants du personnel], laquelle doit permettre d'obtenir une représentation plus fiable du dialogue social et de son impact.

Nous avons pleinement conscience que dans le cadre de cette recherche-action, ce double statut ne préserve pas l'indépendance du chercheur car il ne peut être considéré comme un tiers extérieur et neutre. Toutefois il bénéficie à la fois de :

- la plus forte capacité d'observation des processus psychosociaux du champ social étant constamment au plus près de l'action et des acteurs,
- une temporalité d'intervention longue, dépassant le point médian d'une année (Uhalde, 2001, p. 93). La séquence de recherche (construction de la problématique, organisation toujours complexe des entretiens, phases préalables d'information des acteurs, traitement du matériau) et la nature des apprentissages sociaux exigent une dimension temporelle assez longue, une immersion de longue durée (Legardeur, 2003, p. 54).

0.4.1.3. La prévention des biais :

Les liens qui unissent le chercheur-consultant, son terrain et sa recherche peuvent être à l'origine de divers biais dont il convient d'être conscient afin de s'en prémunir au mieux, et d'éviter trop de biais d'analyse et d'interprétation. Il s'agit du lien entre le consultant-chercheur et sa recherche, du lien particulièrement complexe entre le consultant-chercheur et les participants, du lien entre le consultant-chercheur et ses données de recherche.

0.4.1.3.1. Le lien entre le consultant-chercheur et sa recherche :

Deux risques sont identifiés :

Le premier réside dans la recherche-action. Le consultant-chercheur est à la fois un acteur puisqu'il met en place des outils, et un observateur de la modification que son action engendre (Paturel, 1998, p. 28). La proximité avec le terrain est très forte. D'une certaine façon, cette position tantôt de chercheur, tantôt de consultant, « contamine » le chercheur. Outre le fait qu'il perturbe le milieu et qu'il joue dans le jeu, le chercheur qui pratique la recherche-action prétend en plus l'orienter » et il semble très important d'admettre que la recherche en général, dont la recherche-intervention, ne se fait jamais dans un no man's land idéologique, hors des choix de société, des idéologies et des valeurs, même si le chercheur n'est pas toujours conscient de ces aspects, voire tente parfois de les dissimuler (Larrasquet *et al.*, 2008, p. 34). Afin d'éviter une trop grande subordination ou influence du groupe Papuros, nous nous sommes obligé à rédiger systématiquement notre journal de recherche en fin de semaine, puis à prendre du recul. Diverses discussions avec les consultants en charge de certaines actions (attaques indirectes) ont permis de réaliser des boucles successives d'intériorisation et d'extériorisation (Savall et Zartdet, 1997, p. 77) sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

Le deuxième risque réside dans le fait que le consultant-chercheur s'utilise lui-même comme instrument de recherche, mais aussi comme filtre. Nous nous devons de constater que cette recherche-action constitue une approche qui ne peut exclure la pleine prise en compte de l'observateur inclus dans le processus d'observation, car les événements n'ont pas d'existence intrinsèque indépendante de la marge d'autodétermination cognitive du DRH observateur. La description des événements est affectée par les perceptions de celui-ci, qui est lui-même en quelque sorte inclus dans l'observation. Les conditions de l'observation et la formulation de ses descriptions ne peuvent prétendre à la pleine objectivité de cette recherche, confirmant

ainsi son approche constructiviste. Conséquemment, les connaissances exposées dans cette thèse ne peuvent être considérées comme un reflet fidèle d'une réalité indiscutable : le monde, tel que nous le percevons, est notre invention (Von Glasersfeld, 1981). Dans ce contexte, les risques liés à l'interprétation sont importants (Watzlawick, 1988) et il est nécessaire de mettre en place un dispositif méthodologique rigoureux pour éviter certains écueils. En effet, le consultant-chercheur est seul décideur : il définit le problème, établit l'échantillonnage, conçoit les instruments, recueille les informations, les réduit, les analyse, les interprète, en fait un compte-rendu (Miles et Huberman, 2003, p. 471). Nous avons dû prendre quelques précautions concernant trois types de biais définis par Miles et Huberman comme :

- « l'illusion holiste » : le fait d'accorder aux événements plus de convergence et de cohérence qu'ils n'en ont en réalité, en éliminant les faits anecdotiques dont la vie sociale est faite.
  Nous avons pris soin à la fois de mettre en perspective des négociations déjà menées au sein du Groupe Papuros et de présenter de multiples actions mises en œuvre au sein de Cartone sur une longue période, afin de tenir compte d'informations parfois anecdotiques mais précieuses.
- « le biais d'élite » : le fait de surestimer l'importance des données provenant d'informateurs clairs, bien informés, habituellement de statut élevé, et sous-estimer celle des données provenant d'informateurs difficiles à manier, plus confus, au statut moins élevé.
  Nous avons pris soin à la fois de multiplier le nombre d'actions à entreprendre auprès du plus grand nombre de salariés et de veiller à la diversité des intervenants extérieurs pour recueillir le maximum de données, assurer l'audition des salariés et de leurs élus, et ceci sur longue période.
- « la sur-assimilation » : le fait de perdre sa propre vision ou sa faculté de mise entre parenthèses, d'être coopté dans les perceptions et les explications des informateurs locaux. Les responsabilités concomitantes de RH région sud et de la fusion de trois entités en une nouvelle société ont permis au consultant-chercheur et DRH de Cartone de prendre fréquemment la distance nécessaire vis-à-vis du terrain. Bien qu'il nous semble pertinent de nous être concentrés sur un seul terrain pour mieux en appréhender les mécanismes intimes.

0.4.1.3.2. Le lien entre le chercheur et les participants à la recherche :

Notre recherche peut influencer et susciter un comportement social qui ne se serait pas manifesté en temps normal. Lorsqu'un sujet est conscient de l'observation de ses comportements, des évènements qui l'impliquent, ou encore de l'évaluation de ses attitudes, il peut chercher à comprendre le rôle du chercheur, la raison de sa présence. Pendant qu'il s'interroge, il peut adapter un rôle de représentation ou un personnage particulier, offrir une image de lui-même à l'étranger (Miles et Huberman, 2003, p. 477). En effet, le comportement humain est essentiellement psychologique et significatif d'états de conscience (attitudes d'abattement ou de joie, mimiques de la colère ou de la peur…).

Le problème se pose dans l'ensemble des disciplines des sciences sociales, où la matière étudiée nous attribue des intentions qui, peut-être, ne sont pas le nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont elle va nous parler, ce qu'elle va choisir de nous montrer ou de nous cacher (Girin, 1989).

La longue période d'immersion sur le terrain, la triangulation [employeurs - salariés et autres intervenants - représentants du personnel] des données (Hlady, 2002, p. 102), l'étude des

modalités des négociations déjà menées sur divers sites du groupe Papuros contribuent à réduire ce biais cognitif.

0.4.1.3.3. Le lien entre le chercheur et ses données de recherche :

Dans la mesure où nous avons dû réaliser des choix et prendre des décisions pour rendre compte de notre travail, le souci de crédibilité et de pertinence que nous nous sommes imposé nous a posé question en termes de diversité des apports des disciplines alliées, de choix des mots, et de respect de la confidentialité.

Dans le cadre de notre thèse, nous tissons des liens entre des disciplines différentes comme la neurobiologie, le marketing, le droit, la sociologie, toutes impliquées dans la thématique complexe du processus de changement, du dialogue social, de la relation de pouvoir (Brun, 2011).

Nos perceptions et significations associées à notre choix des mots et de notre langage relève de notre conscience individuelle. Elles sont donc différentes de celles des lecteurs de cette thèse. La haute compatibilité recherchée ne vaut pas correspondance exacte. Le fait est que la "réalité" est, dans une grande mesure, inconsciemment construite à partir des habitudes linguistiques du chercheur. Deux langues ne sont jamais suffisamment semblables pour être considérées comme représentant la même réalité sociale. Les mondes où vivent des sociétés différentes sont des mondes distincts, pas simplement le même monde avec d'autres étiquettes (Détrie *et al.*, 2001, p. 138). Toutefois, nos efforts pour choisir les mots les plus judicieux possibles et notre empathie à l'égard de nos lecteurs tentent de mieux orienter leur effort constructif. Nous avons tenté de décrire le plus précisément possible nos expériences dont nous tirons tout ce que nous appelons des connaissances, c'est-à-dire des structures personnelles et conceptuelles toujours et largement subjectives.

Enfin, tout en conservant à l'esprit les objectifs que nous nous sommes fixés et la nécessité d'apporter les preuves de ce que nous avançons, la décision a été prise de ne pas dévoiler les noms des salariés et de ne pas diffuser les documents utilisés par souci du respect de la confidentialité.

0.4.2. Une recherche-action focalisée sur l'étude de cas unique à l'approche abductive :

Selon l'approche de Le Goff, l'étude de cas a des vertus heuristiques [2] et constitue le mouvement favori de l'abduction. Dès lors, la méthode de l'étude de cas nous semble adaptée à l'ambition de ce travail, du point de vue de ses objectifs comme du positionnement épistémologique qu'elle sous-entend.

0.4.2.1. L'étude de cas unique :

[2] Heuristique, du grec ancien eurisko « *je trouve* », est un terme de didactique qui signifie « *l'art d'inventer, de faire des découvertes* » selon le Littré. En sociologie, il s'agit « *d'une discipline qui se propose de dégager les règles de la recherche scientifique* » selon le Larousse.

Toutefois, la recherche qualitative a suscité un vif débat entre études de cas unique ou multi-sites. Les tenants de l'étude de cas multi-sites reprochant la trop forte idiosyncrasie[3] des études de cas uniques et l'absence de potentiel de généralisation qui en résulte, ceux des études de cas uniques, la tendance à une investigation en surface des études de cas multi-sites (Hlady, 2002, p. 79).

A l'encontre de la première critique, il est démontré que les organisations peuvent apprendre considérablement d'un seul événement comme en témoignent les compagnies aériennes ou les centrales nucléaires qui, d'un seul accident, cherchent à tirer des lois de portée générale relatives à la sécurité (March *et al.*, 1991, p. 1). Ainsi d'une certaine façon, ces auteurs assoient le principe de l'unité de nature entre les différentes organisations qui affirme selon l'approche de Hlady que tout phénomène observé dans une seule organisation a potentiellement une portée générale. Nous rejoignons le positionnement de ces auteurs sur l'intérêt de l'étude de cas unique.

Nous justifions aussi notre choix en nous appuyant sur deux analyses (Yin, 1990) (Stake, 1994). Ce dernier auteur identifie trois objectifs susceptibles de guider pour partie le choix du ou des cas :

- un cas peut constituer un intérêt en soi, l'auteur parle d'étude de cas intrinsèque,
- un cas peut également constituer un intérêt instrumental,
- un cas peut sonder un phénomène, générer une théorie à l'aide d'études de cas multi-sites.

Pour notre part, nous poursuivons le deuxième objectif puisque l'étude de cas instrumentale fournit une nouvelle compréhension d'un phénomène donné ou affine une théorie émergente selon Stake. Le cas est d'un intérêt fort mais secondaire. Son rôle est de faciliter la compréhension de quelque chose d'autre. Il fait l'objet d'une analyse en profondeur d'un contexte mais toujours en vue d'un intérêt externe.

Notre stratégie de recherche s'oriente par conséquent vers l'examen d'un seul cas pour en extraire des modalités d'accompagnement de l'organisation qui peuvent être utilisées dans d'autres situations d'accompagnement.

0.4.2.2. L'approche abductive :

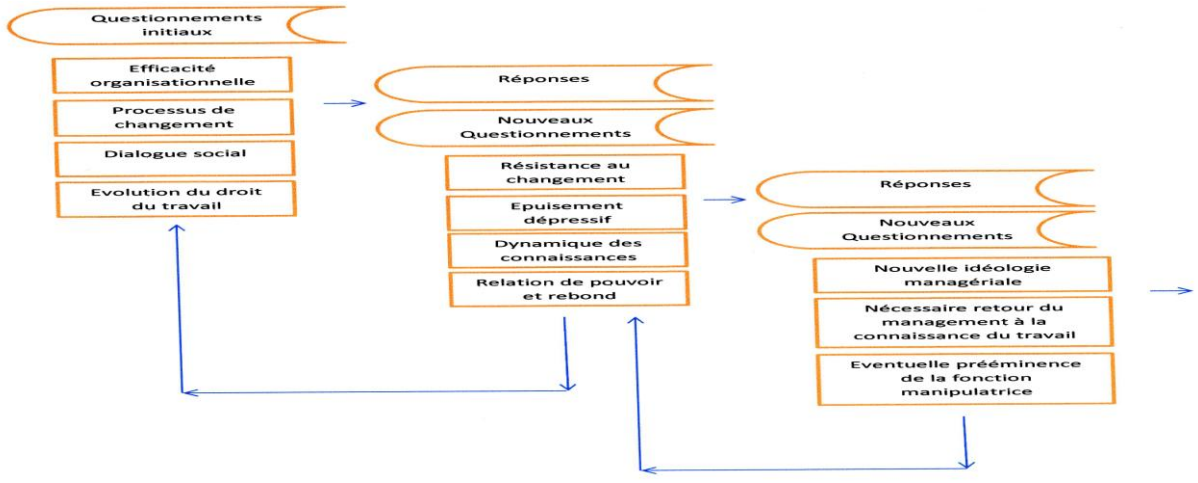
Toutefois, si nous optons pour une recherche qualitative, guidée par certains travaux (Miles et Huberman, 1984) (Pettigrew, 1987, p. 14) (Van de Ven, 1992, p. 169), rappelons que nous nous engageons dans une approche abductive. En effet, notre approche du terrain peut être qualifiée d'abductive dans la mesure où notre recherche conjugue de façon étroite terrain pratique d'une part et réflexion théorique et généralisation d'autre part. Notre démarche fait effectivement une part très importante aux observations empiriques des salariés pour tenter de capter les évolutions de leurs représentations. Nous analysons ensuite ces données pour voir dans quelle mesure elles peuvent être généralisées, à partir des régularités constatées. Puis nous recommençons la démarche d'observations empiriques pour mieux faire converger les outils sur notre question de recherche. Ainsi nous considérons que notre recherche revêt un caractère abductif, conjuguant une démarche certes ascendante, mais qui comporte une

[3] Du grec idios, « *propre, spécial* » et sugkrasis, « *mélange* », l'idiosyncrasie est l'idiosugkrasia, le tempérament particulier. Bien qu'on puisse parler d'idiosyncrasie en termes positifs concernant un objet, une personne, une culture, le terme est plutôt utilisé pour marquer l'exception ou l'anormal.

dimension intermédiaire de généralisation et de théorisation conduisant à un certain nombre d'ajustements descendants.

Dans une telle approche abductive, le canevas de la recherche peut évoluer tout au long du travail afin de s'adapter et s'affiner. Les quatre axes théoriques initiaux (l'efficacité organisationnelle, le processus de changement, le dialogue social et l'évolution récente du droit du travail) ayant guidé cette recherche font lentement émerger de nouveaux éléments : la résistance au changement, l'épuisement dépressif, la dynamique des connaissances et la relation de pouvoir. Ces quatre nouvelles thématiques ont incité à la poursuite de la revue de littérature. Le traitement des informations a de nouveau conduit à un approfondissement théorique de certaines idées telles que la nouvelle idéologie managériale, le nécessaire retour du management au travail réel (Dejours, 2011), l'éventuelle prééminence de la fonction manipulatrice sur celle cognitive. Nous avons ainsi procédé par allers retours successifs entre le travail empirique réalisé et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les situations, et en construire des représentations intelligibles en vue de la confirmation progressive de certains savoirs déjà admis et de la construction complexe de nouvelles connaissances.
La question de recherche restant la même et portant toujours sur comment s'inscrire dans un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir.

- une nouvelle relation de pouvoir qui respecterait à la fois des exigences éthiques et ouvrirait la voie au développement d'un pouvoir d'agir, qui serait médiation entre l'expression des faits au plus près des postes de travail et les émotions de souffrance ou de plaisir des salariés.
- une nouvelle relation de pouvoir qui accepterait les conflits, permettrait aux acteurs de parvenir à les résoudre ou à les dépasser pour agir ensemble.
- une nouvelle relation de pouvoir qui aboutirait à une libre décision, contrairement aux autres voies de résolution des conflits, et à entretenir l'altérité.



A ce titre, en tant que chercheur, nous devons être conscients des avantages et des limites de développement de connaissances et démontrer que nous avons pris les mesures nécessaires pour en minimiser les lacunes (Hlady, 2002, p. 100). Il est donc fortement recommandé de se préoccuper des problèmes de fidélité (fiabilité) des résultats et de validité de la recherche (Huberman, 1981, p. 233). Notons que la question de la validité et de la fiabilité de la recherche se pose tout autant pour les recherches dites quantitatives que qualitatives, même si ces deux critères ont longtemps été considérés comme ne s'appliquant qu'à des recherches

quantitatives (Drucker *et al.*, 1999, p. 257). Lorsqu'il est question de validité des instruments utilisés dans les recherches qualitatives, il vaut mieux s'intéresser à la validité de l'ensemble du dispositif de la recherche (Silverman, 1993).

La fidélité réside dans la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des opérateurs différents sur les mêmes sujets (Grawitz, 1990, p. 382). Dans le cas d'études qualitatives, déterminer la fiabilité des résultats pose problème. Il s'agit d'envisager la situation dans laquelle un autre chercheur, qui suit des procédures identiques à celles que nous avons utilisées et qui reconduit la même étude de cas, doit obtenir les mêmes résultats et aboutir aux mêmes conclusions. Yin parle de faciliter la réplique potentielle de l'expérience vécue sur le terrain. Dans un souci de prise en compte de ce critère, nous nous employons à expliciter notre démarche de recherche ainsi que la méthodologie utilisée. Explicitation riche en raison du nombre important d'actions menées concomitamment dans le cadre de notre recherche-action.

En enrichissant la recherche sur la littérature scientifique et professionnelle par une mise en perspective des modalités des négociations déjà menées au sein du Groupe Papuros en France par l'auteur dans le cadre d'un PSE, d'une GPEC, et en alimentant notre réflexion de données de terrain émanant d'une triangulation [employeurs - salariés et autres intervenants - représentants du personnel] des données, nous avons cherché à solidifier notre travail :

- l'étude des modalités des négociations déjà menées sur divers sites du groupe nous fournit une meilleure compréhension d'un phénomène donné, permettant éventuellement d'affiner une théorie émergente,
- la multi-angulation (Hlady, 2002, p. 102) nous permet d'accéder à nos objectifs en intégrant ces contraintes :
    * collecter des informations de nature différente (écrites, orales), ce qui nous a amené à confronter des données de nature différente en vue d'éclairer une même interrogation,
    * collecter des données de même nature mais obtenues par des techniques différentes (entretiens individuels, entretiens en binôme, entretiens de groupe, approches qualitatives ou quantitatives, observations...),
    * utiliser de multiples cabinets d'étude, dotés d'une méthodologie très précise et reconductible,
    * et ceci avec différents temps de collecte.

Nous avons conscience que quelles que soient les méthodes utilisées, ces critères s'avèrent difficiles à atteindre de façon complète. Toutefois, ils n'en constituent pas moins des objectifs vers lesquels nous cherchons à tendre tout au long de la recherche.

0.4.3. Une recherche « constructiviste » :

Nous nous situons dans une logique constructiviste, c'est-à-dire qui considère, dans les domaines d'investigation qui sont les nôtres, que la Réalité ne peut qu'être construite progressivement, dans l'intimité du fonctionnement au quotidien des phénomènes qui nous intéressent. Apprendre est un processus qui se déroule fondamentalement dans des conditions concrètes, qui peut être difficile et qui consiste à changer notre vision du monde. C'est-à-dire à nous construire un jugement d'insuffisance sur des représentations que nous pourrions avoir jusque-là, pour admettre de nouvelles façons de voir et d'agir (Graphos et Lipsi, 2003, p. 29). La Réalité à laquelle nous accédons doit être plutôt envisagée comme une construction du

chercheur que comme la description objective, exhaustive et exacte d'un référent donné. Le sujet connaissant est capable d'attacher quelque valeur à la connaissance qu'il constitue, car la connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui, donc la connaissance qu'il peut construire d'un Réel est celle de sa propre expérience du Réel (Le Moigne, 1994, p. 251). Conséquemment, une personne n'accède pas à l'essence du Réel, mais à l'expérience cognitive maîtrisable des phénomènes par lesquels il décrit le Réel.

Le chercheur produit des explications qui ne sont pas une photographie du Réel mais un construit[4] à propos de ce Réel, construit susceptible de produire de l'intelligibilité (Le Moigne, 1994, p. 314) à propos de celle-ci. C'est un processus de construction cognitive, propre à chacun de nous, même si ce type de processus se déroule nécessairement en interaction avec les autres.

Plus la complexification des sociétés s'intensifie, plus la pluralité des visions du monde augmente. Ainsi différentes visions de l'entreprise coexistent, pas forcément de manière consensuelle. L'éventuel consensus n'est jamais acquis une fois pour toutes, il est constamment revérifié et reconstruit dans les interactions quotidiennes les plus banales. Le processus interactif et constructiviste ne doit cependant pas occulter qu'il existe aussi et en même temps un processus de domination, qui s'exerce parfois au cœur de ce mêmes interactions (Felder, 2007, p. 182). Rappelons-nous que les relations de pouvoir sont consubstantielles à l'action humaine (Crozier et Friedberg, 1977, p. 433). Une domination à double facette :

- une définition dominante de la réalité très largement partagée par les membres de chaque société. Sous le nom de construction sociale de la réalité, est mise en évidence la nature interactive, relationnelle et dominante de la définition du Réel (Berger et Luckmann, 1971). Ce qui est considéré comme appartenant au Réel dans une société fait toujours l'objet d'un consensus largement partagé ; ce qui appartient à des réalités d'une autre nature que la concrétude normale est soigneusement attribué à des domaines spécifiques : l'art, la folie, la religion, le rêve...
- une domination de certains rôles en raison de la division du travail (patron, ouvrier), de certains acteurs sociaux sur d'autres en raison de leur pouvoir, leur force physique, leur nombre (dictature absolue). La nécessité de distinguer entre domination par la division du travail et domination de certains acteurs n'est pas toujours évidente : les marxistes confondent les deux et réduisent les rapports sociaux au seul rapport de force face à un patronat dictateur, qui agit dans une logique libérale d'individualisation des rapports du salarié à la direction d'entreprise, à la négociation de son contrat, de sa rémunération et de ses conditions de travail. Selon la Filpac-CGT, l'objectif patronal est de contourner la négociation collective, de confiner et de marginaliser la législation sociale, les garanties collectives et de ramener le salarié à la solitude sociale et à l'isolement (7 Jours Filpac-CGT, 29 mai 2009).

Nous savons que toute personne remettant en cause l'une ou l'autre facette de cette domination pourrait être perçue comme folle ou anormale (car remettant en cause de la définition globale de la réalité), soit pourrait prendre un risque personnel et professionnel.

Le noyau de l'épistémologie constructiviste, repose sur trois principes :

- le rejet de l'hypothèse ontologique selon laquelle la science peut accéder au Réel et révéler ses lois de fonctionnement. En matière de gestion, l'hypothèse ontologique se fonde sur l'idée que les connaissances préexistent dans ou hors de l'entreprise et que le problème de l'entreprise est de les faire venir, de les importer en les achetant, de les

[4] Que nous savons déjà virtuel, décalé, factuel, spécifique du terrain et systémique. Voir chapitre 0.4.1.1

classifier afin de pouvoir les gérer, de constituer un stock de connaissances dans lequel nous viendrons puiser et consommer. Le constructivisme considère que la connaissance est la recherche de la manière de penser et que la science n'accède qu'aux représentations du Réel (Le Moigne, 1994) ; il rejette l'illusion ontologique.

Le Réel connaissable est donc un Réel phénoménologique, celui que la personne expérimente car celle-ci ne connaît pas des choses en soi.

- l'interrelation sujet/objet est au cœur du paradigme constructiviste qui considère ainsi que le processus de formation des connaissances est continu et dépendant des représentations de l'observant. L'étude du monde social n'est pas celle du monde naturel. La compréhension du monde naturel demande elle-même des cadres de signification, mais le monde social, en outre, se constitue lui-même comme ayant une signification. Il est donc nécessaire d'entrer dans les cadres de signification des acteurs et de les reconstituer dans des schémas conceptuels de cadres de signification technique, que les acteurs vont aussi partiellement s'approprier. Connaissance savante et connaissance ordinaire ne sont sans doute pas identiques, mais elles ne sont pas séparées et elles ne peuvent pas l'être (Rojot, 1998, p. 5).

  Le processus de construction cognitive ne se résume pas à puiser des éléments calibrés, spécifiés, définis, ontologisés dans un stock de connaissances, mais à générer des moments concrets de révisions et de connexions cognitives qui se déroulent dans un cerveau relié aux émotions, dans des relations concrètes, dans le plaisir ou la douleur, dans un environnement stressant ou au contraire épanouissant, dans un état d'humeur ou dans un autre (Goffman, 1959). Le sujet connaissant ne représente pas des objets, mais des opérations ou des interactions et de même la connaissance qu'il s'en construit par des représentations est opératoire et active (Huard, 2005, p. 90). Ce sont là des moments de construction du sens (Claveranne *et al.*, 1996). Nous verrons toute l'importance du sens pour un leader et dans le cadre d'un processus de changement.
- l'orientation pragmatique qui fait des sciences de gestion des sciences à visée ingénierique, où le chercheur-consultant intervient de façon explicite. La représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisations suppose que l'on puisse aussi inventer des possibles. Les sciences de gestion auraient donc vocation à analyser et concevoir des dispositifs de pilotage de l'action organisée (David *et al.*, 2000, p. 83).

  La seule manière de connaître une chose est de l'avoir faite, parce qu'alors seulement on sait quels sont ses composants et comment ils ont été assemblés (Von Glaserfeld, 1988). La connaissance résulte donc de la conscience des opérations dont le résultat est notre monde empirique.

Au regard des principes fondateurs de l'épistémologie constructiviste, nous pouvons avancer que le présent travail s'inscrit dans une position constructiviste (Sallaberry, 2005, p. 7) :

- en effet, concernant le premier principe, nous avons souligné le caractère central des représentations des salariés et des managers par rapport au changement et au dialogue social.
- concernant les deux autres principes évoqués ci-dessus, lesquels concernent la relation du chercheur à son objet de recherche, la réflexion renvoie aux interactions se produisant lors de l'observation et de la valorisation des retombées pragmatiques de la recherche au cours de celle-ci ou à son issue.

0.4.4. Les objectifs initiaux assignés à la recherche :

Notre sujet de recherche s'intéresse à la façon de s'inscrire dans un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir, car obstacles à tout changement, les relations de pouvoir existantes doivent donc constituer en même temps la première cible de l'effort de changement (Crozier et Friedberg, 1977, p. 436).

Traiter de la relation de pouvoir, d'autant plus si nous y ajoutons le choix d'une stratégie guerrière (Sun Zi, 1972) qu'est « le marketing de combat » (Kotler et Singh, 1981, p. 30), peut parfois heurter certaines consciences. Pourtant les relations de pouvoir constituant la trame même de toute vie sociale, il leur faut considérer le conflit comme étant un phénomène naturel.

Cette posture très « utilitariste » d'un processus de changement pour créer une transformation nous incite à nous poser plusieurs questions pragmatiques :

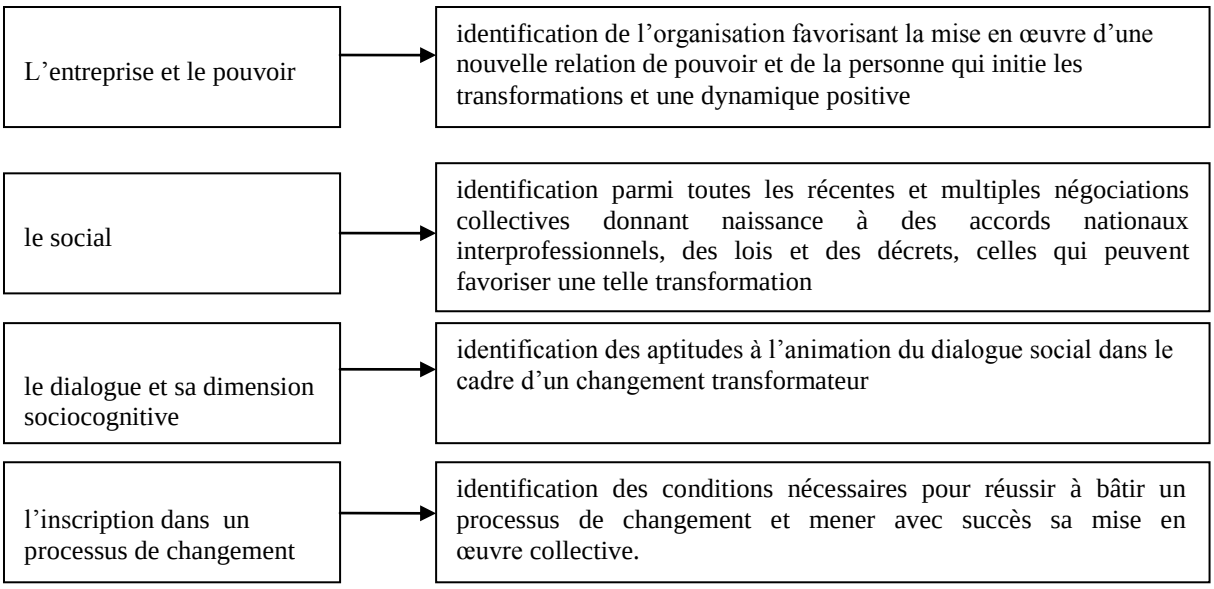
1/- Nous voulons identifier, parmi les différentes formes d'organisation de l'entreprise, celle qui favorise l'invention (c'est-à-dire la découverte et l'élaboration par essais-erreurs d'un ensemble de nouveaux rapports interrelationnels qui permettent plus aisément de rompre avec les habitudes) et la fixation d'un nouveau jeu de pouvoir.
S'il nous faut accepter l'inévitabilité des crises et en même temps accepter le caractère tout aussi indispensable du choix et de l'arbitraire humains sans lesquels on ne peut maîtriser et surmonter ces crises (Crozier et Friedberg, 1977, p. 401), nous voulons aussi identifier celui qui peut initier des transformations, provoquer l'action du changement, donner le courage de prendre le risque d'ouvrir une voie aléatoire.

2/- Nous voulons identifier parmi toutes les récentes et multiples négociations collectives liées au dialogue social donnant naissance à des accords nationaux interprofessionnels, des lois et des décrets, celles qui peuvent favoriser une telle transformation, sachant que la spécificité du paysage syndical français avec son pluralisme catégoriel, professionnel et idéologique doit nécessairement être pris en considération.

3/- Nous voulons identifier les conditions nécessaires pour concevoir et mener collectivement avec succès un processus de changement.

4/- Nous voulons identifier les nécessaires aptitudes managériales (et des salariés eux-mêmes) pour animer le dialogue social dans le cadre d'un changement transformateur systémique et multidimensionnel et non dans le cadre d'un changement simplement adaptatif.

Nous pouvons schématiser ces quatre axes de recherche de la façon suivante :



Remarquons que la mise en forme de ces quatre éléments reconstitue notre sujet de recherche : **comment s'inscrire dans un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir ?**

A ces quatre questionnements de la recherche s'ajoutent deux réflexions concernant :

1/- Les conditions nécessaires pour que les différents collectifs trouvent leur intérêt dans le changement, alors qu'en partie inconsciemment et peut être légitimement ils y faisaient obstacle par souci de maintenir leur autonomie. La partie essentielle de la question se jouant autour de l'organisation de la réflexivité[5], et des capacités de questionner, voire remettre en cause les schémas d'action de l'organisation engluée dans une inertie cognitive (Tannery, 2009).

2/- La finalité de l'obtention de cette nouvelle relation de pouvoir qui devrait préparer l'entreprise à rebondir, à définir les voies de redéploiement car paradoxalement la crise devient presque une source d'espoir en invitant à reconstruire les doctrines et critères de l'action. Loin de toute précipitation, il importe de savoir attendre en retrouvant les voies de la pensée stratégique tout en agissant pour recréer des futurs désirables et acceptables (Tannery, 2009, p. 24). Et ce concrètement, de façon « simpliste » (Peters et Waterman, 1982, p. 318), au niveau de chacun des postes de travail des salariés où les finalités prennent leur sens (Crozier et Friedberg, 1977, p. 436), là où les initiatives et les solidarités sont vécues (Morin, 2005, p. 124).

Dans le cadre de notre thèse, nous tissons des liens entre des disciplines différentes comme la neurobiologie, le marketing, le droit, la sociologie. La complexité d'un processus de changement requiert selon nous un élargissement des frontières disciplinaires (Brun, 2011) et une meilleure compréhension de son mode de fonctionnement émotionnel, cognitif et intellectuel, tout cela pour acquérir un rapport à soi-même, à autrui et à son travail plus harmonieux et plus performant (Brunel, 2012). Un élargissement des frontières disciplinaires

[5] Réflexivité : la prise de conscience et l'examen approfondi de sa propre démarche ; la compréhension de son habitus et de ses cadres sociaux avec une objectivation de sa relation à l'objet.

et un effort réflexif qui pourraient contribuer à identifier une forme subtile de régulation du dialogue social, qui prenne appui sur l'éthique pour agir et qui n'ait pas obligatoirement besoin du conflit par « *la nécessité impérieuse de dialogue, par humanité, pour faire société tout simplement* » (Guillaume-Hofnung, 2009, p. 149).

Après cette réflexion sur la genèse de notre travail, nous vous proposons de restituer dans ce document la prise de recul qui est la nôtre aujourd'hui. Pour ce faire, nous allons respecter le plan suivant :

Introduction générale
Partie liminaire : de la problématique terrain à la méthodologie
- introduction de la partie liminaire,
- problématique issue du terrain,
- question de recherche et cheminement de la réflexion,
- méthodologie et architecture de la recherche,

Première partie : le dialogue social du changement en entreprise
- l'entreprise, son organisation et son efficacité, le leadership du dirigeant,
- le dialogue social en entreprise,
- le processus de changement en entreprise,
- les syndicats, l'Etat et les réformes,

Deuxième partie : expériences du dialogue social du changement chez Papuros, recherche-action chez Cartone
- la mise en perspective des négociations sociales déjà menées au sein du groupe Papuros,
- l'exposé des résultats de la recherche-action chez Cartone,

Troisième partie : discussion, analyse critique, contributions
- le rappel de l'objet de la recherche et du processus abductif,
- les contributions majeures du travail de recherche,
- la tentative de modélisation des résultats,
- les conclusions générales,

Conclusions générales : limites, perspectives, intérêts de cette recherche-action
- les limites de la recherche,
- les perspectives de recherche,
- l'intérêt d'une telle recherche,

Biographie

PREMIERE PARTIE :

LE DIALOGUE SOCIAL DU CHANGEMENT EN ENTREPRISE

Afin d'identifier les principaux concepts liés au dialogue social et au changement pour bâtir une nouvelle relation de pouvoir[6], trame de toute vie sociale selon Crozier et Friedberg, nous allons analyser les points suivants :

- l'entreprise, son efficacité organisationnelle, le leadership de son dirigeant (1.1),
- le dialogue social en entreprise (1.2),
- le processus de changement en entreprise (1.3),
- les syndicats, l'Etat et les réformes (1.4).

1.1. L'ENTREPRISE, SON ORGANISATION ET SON EFFICACITE, LE LEADERSHIP DU DIRIGEANT :

L'entreprise fait partie des institutions, lesquelles sont de façon simultanée :

- ce qu'il y a de plus extérieur à la personne, car la personne naît dans un monde déjà régi et structuré par des institutions.
- nichées au plus intime de la personne, car elles ont été intériorisées au cours du processus de développement de la personne et vont jouer un rôle primordial dans ses comportements et actions.

Ainsi les personnes sont en partie « *asservies* » par l'entreprise, mais celle-ci pour exister ne peut se passer des personnes : salariés, sous-traitants... En partie asservies car les personnes inventent sans le savoir, résistent et peuvent devenir des dissidentes, voire des déviantes car les institutions seraient faites pour être transgressées, les tabous pour être violés (Mauss, 2007). Le concept de personne est volontairement utilisé car celui d'individus est très récent et propre à notre civilisation (Moral, 2004).

En outre, si l'on regarde bien le fonctionnement social dans toute sa complexité, il est nécessaire d'ajouter au couple institution-sujet :

- l'organisation, laquelle met en œuvre plus ou moins bien les principes de l'institution,
- le groupe, lequel est l'élément moteur indispensable pour rendre vivantes les institutions. En effet, c'est toujours à travers la dynamique des groupes, des collectifs, que les sujets trouvent la force pour jouer un rôle social novateur car si l'institution se rigidifie, si elle n'est plus portée par un groupe vivant, si l'on n'y croit plus, elle sombre dans l'institué, elle se vide et se transforme en organisation rigide (Enriquez, 2011, p. 87).

On ne peut concevoir une société sans institutions, tout simplement selon Enriquez parce qu'il est impossible de vivre constamment dans le chaos, l'imprévu, l'instabilité permanente.

1.1.1. L'entreprise : son efficacité organisationnelle :

L'objet de ce chapitre est d'identifier les principaux critères d'efficacité organisationnelle d'une entreprise « classique » ou « apprenante » ou « virtuelle », tout particulièrement ceux afférents au processus de changement et au dialogue social.

1.1.1.1. L'entreprise « classique » et l'évolution des théories du management :

[6] Voir chapitre 0.2.6

Les théoriciens de l'organisation et l'ensemble des sciences humaines ou sociales ont été sommés, tout au long du siècle passé, de répondre aux questions soulevées par les praticiens d'entreprise. Et ils le sont encore aujourd'hui, comme le prouve la liste des chantiers sociaux du gouvernement et des partenaires sociaux (Liaisons Sociales, septembre 2008). Les recherches réalisées ont pour objectif d'aider les managers, les leaders, les directions des ressources humaines à trouver les bonnes formules organisationnelles, le bon découpage des tâches, les bons principes de délégation et de contrôles des activités, afin de conduire le travailleur, quels que soient son statut et son poste, à donner le meilleur de lui-même pour la firme qui l'emploie (Maugueri, 2004, p. 7)

Les théories du management peuvent être rattachées aux champs de connaissance qui les ont engendrées, sachant que ceux-ci ont tendance à s'influencer mutuellement et à s'imbriquer :
- la relation entre l'homme (ou les équipes) et la tâche,
- la relation entre l'homme et l'organisation,
- les interactions au sein de l'organisation (agencement des relations hiérarchiques, leadership, normes et cultures, changement...).

1.1.1.1.1. L'évolution des théories du management :

Scott conçoit quatre périodes principales concernant le développement des théories du management, chacune étant définie par la combinaison unique de deux éléments système et agent (Scott, 1978) :
- dans le sens horizontal, le système va de « fermé » à « ouvert ». Nous passons d'une conception mécanique de l'organisation concentrée uniquement sur l'optimisation de l'utilisation des ressources internes de l'entreprise à une conception prenant en compte les contraintes et les opportunités de l'environnement, les forces et faiblesses concurrentielles, le marché.
- dans le sens vertical, l'agent va de « rationnel » à « social ». Nous passons d'une conception très claire, simple et efficace des objectifs de l'entreprise à la prise en compte du social, matière imprécise et interactive.

agent rationnel

1900 - 1930 Weber Taylor Fayol	1960 - 1970 Chandler Lawrence Lorsch
1930 – 1960 Mayo McGregor Barnard Selznick	1970 ..... Weick March

agent social

système fermé système ouvert

1/- Une première période [système fermé-agent rationnel] qui s'étend de 1900 à 1930 environ, dont les principaux représentants sont Weber, Taylor et Fayol. Weber porte ses efforts sur les aspects administratifs et bureaucratiques de l'organisation, et estime que le suivi de la règle est la seule chance de survivre à long terme. Taylor et Fayol étudient l'organisation scientifique du travail et les aspects administratifs du management, sachant que si nous

réussissons à décomposer le travail en unités indépendantes et complètement programmées, nous obtenons un travail des plus performants. Cette approche mécaniste repose sur l'idée selon Taylor qu'il suffit de trouver la « *one best way* » et d'appliquer les bonnes règles de fonctionnement pour atteindre les buts. La pensée méritocratique de Taylor est basée sur deux principes salariaux fondamentaux de la direction administrative : l'individualisation des rémunérations qui prévoit le versement d'un salaire proportionné au rendement et la garantie offerte au salarié de gagner plus que dans tout autre système d'organisation et de pouvoir prétendre à un avancement correspondant à son implication au travail (Taylor, 1911) (Vatin, 1990).

La bureaucratie est cependant une forme d'organisation qui a ses limites car les règles :

- ne peuvent totalement garantir l'efficacité attendue,
- ne sont pas désincarnées, et risquent de ne pas être appliquées,
- ne peuvent garantir que son système est le plus sûr moyen d'atteindre la concorde sociale tout en garantissant le rendement maximal des hommes et des équipements (cf. les grèves qui se sont multipliées).

Conséquemment, l'approche mécaniste et sa bureaucratie montre des limites.

Toutefois, la théorie de la motivation dessinée par Taylor, théorie basée sur l'appât du gain, la peur des sanctions, la bienveillance des chefs et la possibilité de prendre des initiatives dans le travail, couvre les principaux éléments de l'« *empowerment* » ou l'intrapreunariat actuel.

2/- Une seconde période [système fermé-agent relationnel] s'étend de 1930 à 1960. Psychologue autrichien et professeur à Harvard, Mayo qui avait pleinement adhéré au courant mécaniste finit par remettre en cause celui-ci[7]. L'approche psychosociologique, développée en réaction à l'approche mécaniste par Mayo introduit le facteur humain dans les mécanismes organisationnels à la suite des recherches sur les petits groupes vers la fin des années 1940. La « logique des sentiments » ou « la logique des cœurs » ou « la logique affectuelle » prouve que d'autres sources de motivation existent : les émotions, les sentiments, le besoin de contacts humains, la recherche de témoignage d'estime de soi, le désir d'être reconnu... La « *friendly supervision* » profite à la fois du prestige de l'école de Harvard et de l'influence notoire de la littérature anglo-saxonne sur le sujet.

La contribution très importante de Lewin sur la nature cognitive des choix humains donne lieu à de nombreux travaux menés par Likert, Mc Gregor, Maslow auteur de la très célèbre pyramide des besoins imaginée en 1954, Leavitt, sur le fonctionnement des groupes de travail, Herzberg sur la motivation.

Après la seconde guerre mondiale, la théorie X et la théorie Y est proposée (Mc Gregor, 1974) :

- la théorie X soutient que les employés sont paresseux car ils ont une aversion pour le travail, ont besoin d'être contraints et dirigés voire sanctionnés pour fournir les efforts nécessaires à l'atteinte des objectifs, évitent les responsabilités et attendent la sécurité (hypothèse de la médiocrité des masses),
- la théorie Y soutient que les employés souhaitent mener des efforts physiques et mentaux, souhaitent obtenir une satisfaction de leur ego, apprennent et recherchent des responsabilités, peuvent déployer ingéniosité et créativité dans la recherche de solutions à des problèmes d'organisation,

[7] Dans les ateliers de l'usine de Hawthorne de la Western Electric, au cours de ses travaux sur la relation entre une meilleure hygiène de vie et le rendement ouvrier, à la suite d'une amélioration de l'éclairage à conséquence positive sur le rendement, se concentrant bientôt sur un facteur d'hygiène de vie, il constate que le rendement augmente encore alors même que l'intensité de l'éclairage a diminué ; il en déduit que l'attention portée au personnel peut avoir plus d'impact sur le rendement que les conditions de travail

Il prétend que le choix de la direction pour l'une ou l'autre des hypothèses détermine toute la personnalité de l'entreprise. Cette exclusion apparente est en réalité une alternance comportementale des dirigeants.
Barnard pressent le rôle décisif des cadres et le rôle primordial du directeur général et souligne aussi que les objectifs pour être efficaces doivent être acceptés par tous ceux qui contribuent à l'effort collectif (Barnard, 1968).
Selznick lance les notions de compétence distinctive (ce que l'entreprise est la seule à bien faire : le savoir-faire), de la personnalité d'une organisation (culture d'entreprise) distinguant l'organisation un système rationnel d'activités coordonnées consciemment mettant en exergue l'efficacité de l'institution organisme qui bouge et qui s'adapte aux besoins de la clientèle et des pressions sociales soulignant le rôle du leadership définisseur d'une mission fondamentale et créateur d'un organisme social capable de mener cette mission (Selnick, 1957).
Il est acquis que notre comportement doit être forcément pensé dans toutes les dimensions bio-psycho-socio-culturelles, et que son étude doit intégrer notre imaginaire, nos projets produits de notre histoire et de notre prisme à travers lequel nous donnons du sens par rapport au monde, notre dynamique de réflexion.

3/- Une troisième période [système ouvert-agent rationnel] qui s'étend de 1960 à 1970 reprend les hypothèses du courant mécaniste au sujet de l'individu mais y associe l'aspect ouvert de l'environnement de l'entreprise : les concurrents, les marchés...
Observant l'évolution de l'organisation de grandes entreprises américaines, Chandler note que pour répondre aux différents besoins des prospects et clients, différentes lignes de produits et différentes divisions se créent (Chandler, 1962).
La comparaison des entreprises d'un secteur stable à évolution lente (les containers) et d'un secteur à évolution rapide (les plastiques à usage industriel) montre que les premiers gardent une organisation stable et fonctionnelle, les seconds performants ont une organisation décentralisée (Lawrence et Lorsch, 1973).

4/- Une quatrième période [système ouvert-agent social] s'est ouverte depuis 1970 :
L'organisation est dynamique, ouverte et s'adapte aux modifications de l'extérieur.
En outre, elle reconnaît la capacité consciente de la personne à discriminer parmi les stimulations liées à son travail, celles auxquelles elle attache le plus d'importance. Un niveau intermédiaire fait office de centre de triage, d'évaluation et de valorisation des stimuli externes, de centrale cognitive (Laboratoires Graphos et Lipsi, p. 29) du comportement humain avec à la fois ses dimensions subjectives et la rationalité des choix des personnes. Le terme de processus est crucial car il sous-entend une absence de stabilité, une nécessaire dynamique sans cesse relancée par les situations contextuelles rencontrées auxquelles nous sommes confrontés, car en effet :
- l'entreprise est plongée dans une turbulence en continue évolution,
- l'agent social fait preuve d'initiative individuelle, attend motivation, implication et satisfaction.

1.1.1.1.2. Les caractéristiques de cette 4ème période centrée sur la relation personne-organisation :

Cette approche centrée sur la relation entre la personne et l'organisation avec ses concepts comme la motivation, l'implication, la satisfaction, le bien-être puis sur l'incorporation des ressources immatérielles aux actifs de l'entreprise va particulièrement nous concerner. Il est intéressant d'étudier si les cognitions et les perceptions des salariés ou des représentants du

personnel relativement à leur propre personne, aux tâches professionnelles et au contexte d'apprentissage agissent en tant que médiateurs ou non de leur comportement et expliquent comment ces derniers s'ajustent à leur environnement social et professionnel.

Les différentes théories relevant de cette approche cognitive ont toutes en commun la théorie générale du comportement (Hull, 1952) qui précise que dans une situation connue, la propension à agir dépend de l'habitude acquise dans des situations similaires, du besoin qu'a la personne de ce que l'action peut lui procurer, de la désirabilité des résultats de l'action[8]. Soulignons la notion de temporalité de cette théorie avec l'habitude acquise issue des expériences du passé, du besoin présent de la personne, de la désirabilité des résultats futurs. L'un des principaux contributeurs de la théorie du choix cognitif (Vroom, 1964) s'est inspiré de cette formule pour proposer une autre théorie baptisée par Locke « *la théorie EIV* »[9]. Elle vise à déterminer la nature et l'intensité de la force motivationnelle qui pousse une personne à agir dans son travail. La place centrale qui est donnée aux processus d'évaluation subjective explique sa référence aux processus cognitifs. De façon synthétique, notre motivation pour agir ou pour adopter un comportement dans notre travail, dépend d'un processus de réflexion qui nous amène à faire des choix en fonction de notre perception des capacités qui sont les nôtres à réaliser une performance et les conséquences possibles de cette performance en termes de récompense ou de sanction. Cette approche du choix cognitif se caractérise par une approche hyper-rationaliste de la personne ; son choix dépend d'une conscience claire de ses capacités à atteindre un niveau de performance, de sa connaissance de la relation qui relie performance à compétence, et de sa connaissance de la valeur qu'elle perçoit et qu'elle se représente de la récompense. Nous pensons que des questionnements subsistent concernant l'origine et la source de nos motivations à effectuer tel ou tel choix, l'incertitude que peut éprouver chacun d'entre nous face à un choix, la prédominance du subjectif et de nos perceptions croyances et valeurs en termes de capacité prédictive et auto-productive d'une telle approche, notre capacité à valoriser positivement telle ou telle conséquence quand nous savons que la programmation de notre cerveau repère le danger et le négatif dans le but de survivre ?

Les théories[10] qui donnent encore davantage de place à la subjectivité et aux phénomènes cognitifs mettent en exergue que les faits dans leur matérialité et leur objectivité supposées ont finalement moins d'importance que leur interprétation par les personnes. L'approche cognitive présentant le grand avantage d'avoir un potentiel heuristique d'une grande utilité en repoussant le concept de souveraineté de la personne quant à ses choix et en focalisant la recherche sur la personne sujet complexe et sur sa place au sein de son groupe d'appartenance, en introduisant de multiples facteurs cognitifs, sociologiques, neurophysiologiques pour expliquer l'action et son sens. Facteurs que nous prenons en compte dans notre étude, car s'inspirant du modèle cognitif, nous expérimentons un programme d'actions et de communications destinés à agir positivement sur les attentes de succès des salariés et sur la valeur que ces derniers accordent aux (nouvelles) actions que leur propose la direction de l'entreprise.

[8] Avec l'équation suivante : sEr = f(sHr*D*K) avec sEr potentiel d'action, sHr l'habitude acquise, D le besoin et K la valeur du renforcement

[9] EIV avec E pour Expectation, I pour Instrumentality et V pour Valence.

[10] Théorie de l'équité (laquelle postule que pour évaluer sa situation toute personne fait des comparaisons avec des personnes prises comme point de référence, dans l'organisation et/ou à l'extérieur de celle-ci) - théorie de la justice organisationnelle (évaluation croisée entre pairs à laquelle s'ajoutent les évaluations que fait la personne à propos des procédures de l'entreprise pour distribuer ses récompenses)

1.1.1.2. L'organisation « apprenante » :

L'organisation apprenante n'est pas récente : les concepts de compagnonnage, d'apprentissage et de tutorat existent depuis longtemps. L'organisation apprenante ne peut être éphémère (Ortenblad, 2004, p. 129) car cette organisation, centrée sur la création l'acquisition et le maintien de ses compétences et connaissances, est une réponse adaptative face à l'aléatoire, à l'imprévisibilité des événements dans un contexte mouvant. Elle est constituée d'un ensemble d'acteurs qui interagit et coopère pour assurer les processus d'apprentissage (individuel et organisationnel). Ces interactions sociales étant l'élément fondateur de l'émergence de cette organisation, réunissant les qualités ou propriétés d'un système qui présentent un caractère de nouveauté par rapport aux qualités des composants considérés isolément ou agencés différemment dans un autre type de système (Morin, 1977).

Les principes généraux (Fillol, 2009, p. 31) caractérisant l'entreprise apprenante met en relief la présence de perspectives et visions partagées (1) par les membres de l'organisation, la coexistence d'un apprentissage personnel (2) et d'apprentissage en équipe et collaboratif (3), soutenus par une structure organisationnelle (4) et un encadrement (5) adaptés. Enfin, l'entreprise s'adapte à son environnement avec lequel elle est en interaction (6). Ces six principes généraux se répartissent en trois principes fondateurs (l'interaction avec l'environnement, l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel) rendant possible l'émergence de cette organisation apprenante, et en trois principes catalyseurs (la vision partagée, la structure organisationnelle, l'encadrement) du développement de cette organisation ouverte et sociale. Approfondissons notre compréhension de ces trois derniers principes catalyseurs :

- la notion de vision partagée créatrice de sens n'est pas nouvelle, par contre son importance au sein du processus d'apprentissage est soulignée, car celui-ci nécessite une coexistence d'une unité et d'une diversité des acteurs,
- la structure organisationnelle est le fruit d'une évolution souvent nécessaire afin d'encourager la socialisation et les interactions interindividuelles, caractérisée par une double flexibilité :
    * dans la coordination et la division du travail, facilitée par la mise en place d'équipes et d'un organigramme plat, développant la diffusion des connaissances et les possibilités d'apprentissage au sein d'équipes formelles ou informelles,
    * dans la gestion du pouvoir et des prises de décision, se traduisant par une décentralisation de l'organisation et une attribution du pouvoir au management intermédiaire.
- un encadrement dont le rôle est modifié, car la répartition du pouvoir contraste avec les formes organisationnelles traditionnelles. Le management « *milieu-haut-bas* » (Nonaka & Takeuchi, 1995) place l'encadrement intermédiaire au cœur de l'organisation et le pouvoir au centre de la ligne hiérarchique, et exige de lui de nouvelles capacités :
    * encourager les visions personnelles, la communication tout en étant garant de la vision partagée,
    * soutenir les collaborateurs dans leur réflexion et leur perception des problèmes.

Sachant que la hiérarchie a ainsi pour rôle de favoriser le partage, les échanges, les modifications des modèles mentaux et des routines cognitives, et d'encourager reconnaître récompenser et offrir des opportunités d'apprentissage aux membres de l'organisation.

1.1.1.2.1. Le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel :

La synthèse des travaux sur l'apprentissage individuel (Fillol, 2009, p. 50) atteste d'une évolution de sa conception selon deux voies :

- la capacité d'action croissante des personnes,
- l'influence de la personne et de l'apprentissage par l'environnement et le contexte social.

	apprentissage individuel	statut de l'individu
behaviorisme	schéma stimuli/réponse	est conditionné par son environnement
cognitivisme	assimilation/accommodation des modèles mentaux	possède une capacité d'action
socio-constructivisme	construction sociale des interprétations individuelles	interprète et construit son environnement

L'enjeu est de pouvoir mobiliser les multiples apprentissages individuels au sein de l'organisation afin de les combiner dans leur mise en œuvre au cours d'un processus. Celui-ci doit nous permettre de bâtir une compétence collective qui est la résultante de la coopération et de la synergie entre les différentes compétences individuelles. Cela suppose une élaboration de représentations partagées, une communication efficace, une coopération efficiente entre les individus, la capacité de négocier à froid les conflits, une visibilité de la contribution individuelle à la performance collective, des modes de coopération appropriés aux formes d'organisation et enfin un savoir-apprendre collectivement de l'expérience (laboratoire Graphos et Lipsi, 2003, p. 32). Ce processus d'apprentissage collectif va nous donner la possibilité de construire progressivement des bonnes pratiques pour la conduite d'un changement transformateur.

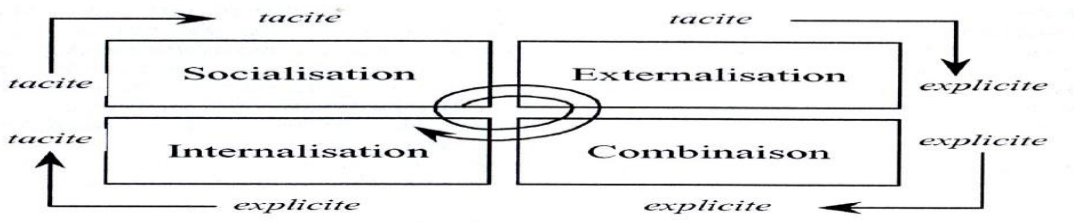
Sachant que la dynamique des savoirs est consubstantielle à la dynamique du changement organisationnel (laboratoire Graphos et Lipsi, 2003, p. 35), la dynamique de l'apprentissage organisationnel suscite des questionnements. En effet, qu'il soit un processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action (Argyris et Schön, 1974, p. 19), un processus par lequel les organisations codifient les ingérences du passé et les transforment en routines (Levitt et March, 1988, p. 319), un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes (Koenig, 1994, p. 76), un phénomène collectif car il suppose que l'acquisition de savoir, même s'il est strictement individuel, a des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres (Tarondeau, 1998, p. 32), l'apprentissage organisationnel attire notre attention sur deux notions :

- les routines de l'acteur.
  Les routines constituent un répertoire de connaissances intégré dans la mémoire organisationnelle et dans l'activité au quotidien pour les membres de l'organisation. Elles englobent des formes, règles, procédures, conventions, stratégies et technologies, à partir desquelles se bâtissent et opèrent les organisations (Nelson et Winter, 1982) et également la structure des croyances, paradigmes, codes, cultures et connaissances qui soutiennent, élaborent et contredisent les routines formelles selon (Levitt et March, 1988, p. 320). Elles sont le fruit des expériences, actions et décisions de la personne et la base de l'apprentissage organisationnel. Cet apprentissage par adaptation se réalise au gré de l'ajustement des routines et revêt un caractère incrémental (Cyert et March, 1970). Pour autant les routines peuvent devenir indépendantes des acteurs et donc se perpétuer au sein des entreprises indépendamment des changements de personnel.
- la socialisation.

Les échanges inter individuels formels (réunions...) et informels (pauses café...) constituent cette socialisation, laquelle rend possible la diffusion des routines. Ce lien indissociable entre les personnes, leur apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel est mis en évidence dans la théorie de l'apprentissage productif en double boucle d'Argyris et Schön et dans celle de la conversion sociale de la connaissance de Nonaka et Takeuchi. Cette dernière fonde son raisonnement sur deux éléments :

* la perspective objective de l'organisation est critiquée et rejetée au profit d'une approche plus constructiviste dans laquelle la subjectivité est permanente,
* la conception de la connaissance s'appuie sur la distinction entre connaissance tacite et explicite et s'inscrit dans une approche dynamique.

Conformément au « *SECI model* »[11], le cycle de conversion de la connaissance, nous devons voir les savoirs de l'entreprise comme le résultat d'une suite d'opérations qui, partant de la dimension privée et non formalisée des connaissances individuelles, déterminent la dimension collective des connaissances de l'entreprise. L'objectif de la gestion des connaissances étant alors de renforcer ce processus global de la création de la connaissance, selon un axe de progrès favorisant la production de connaissances individuelles et leur passage de leur état « *non formalisé et privé* » à un état « *formalisé et disséminé* ».



(1). La socialisation est le processus qui développe la connaissance dans sa forme tacite. Les connaissances tacites caractérisent les capacités d'action, d'adaptation, et d'évolution, les routines, les logiques d'action individuelles et collectives, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels, des connaissances de l'environnement. Ces connaissances concernent les savoir-faire représentatifs de l'expérience et de la culture de l'entreprise, et qui résident dans la tête des employés sous forme d'éléments immatériels (laboratoire Graphos et Lipsi, 2003, p. 34). L'interaction et le partage d'expériences par l'imitation, l'observation ou la pratique permettent la diffusion de la connaissance auprès d'une autre personne. Ce processus correspond au partage d'une connaissance difficilement formalisable et il est facilité par les pratiques de compagnonnage ou de tutorat et de formalisation sur le terrain. Selon Nonaka, le terme connaissance désigne une intériorisation. Ainsi, la connaissance appartient à une personne et est fondamentalement de l'ordre de l'interprétation et de l'état cognitif de cette personne. Elle est donc éminemment personnelle, intime même, de l'ordre des représentations mentales et donc non transmissible telle quelle. Pour les mêmes raisons, elle ne peut évidemment pas non plus être gérée (laboratoire Graphos et Lipsi, 2003, p. 42).

(2). L'externalisation (extériorisation) est le processus d'articulation des savoirs tacites en concepts explicites. Les « *connaissances explicites* » selon Nonaka et Takeuchi sont les éléments tangibles, transmissibles dans un langage, qui peuvent être énoncés de façon intelligible, être communiquées et capturées dans des écrits, des documents. Ces

[11] SECI model - SECI pour Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation.

connaissances comprennent des procédures, des plans, des modes d'emploi, des manuels, des systèmes experts. Elles restent souvent dépendantes des personnes qui les ont formalisées et de leur présence dans l'entreprise (laboratoire Graphos et Lipsi, 2003, p. 34). L'objectif est de formaliser des pratiques ou connaissances, ces dernières devenant alors un savoir (Grundstein, 2000). La difficulté réside dans l'explicitation de connaissances tacites qui ne sont pas toujours conscientes et par essence difficilement exprimables (Fillol, 2009, p. 58). Cette phase d'externalisation se traduit concrètement dans l'entreprise par la généralisation d'une pratique individuelle à un groupe. Conséquemment la terminologie « *connaissances explicites* » nous semble impropre car le résultat de l'explicitation fossilise la connaissance au moment où on l'a écrit ou la schématise. De ce fait on ne peut plus lui attribuer toute la dimension cognitive et interprétative de la connaissance tacite. Elle est devenue une information.

(3). La combinaison consiste en l'articulation des informations (« *connaissances explicites* ») en nouvelles informations (« *connaissances explicites* ») et induit un processus de systématisation de concepts en un système de connaissances. Il s'agit d'un nouvel agencement des informations existantes via des documents, des réunions, des supports informatiques. Selon Nonaka et Takeuchi, cette réorganisation des savoirs ne concourt pas directement à l'accroissement des connaissances de l'entreprise.

(4). L'internalisation (intériorisation) transforme l'explicite en tacite. Les savoirs se diffusent dans l'entreprise grâce à l'apprentissage et deviennent implicitement tacites, intégrés dans les habitudes, les routines et modèles mentaux des salariés.

Constatons que :
- les deux dernières phases de ce modèle requièrent l'implication des salariés,
- l'apprentissage collectif est conditionné par l'accessibilité au savoir individuel, tacite puis explicite,
- cette accessibilité provient du dialogue social, du partage engendré par la socialisation. L'interaction sociale est donc le fondement du processus d'apprentissage, sa qualité conditionnant sa dynamique, et elle se situe à l'intersection des deux niveaux d'apprentissage (individuel et collectif).

Enfin, pour qu'il y ait création de connaissances organisationnelles, indispensables à la décision et à l'action, il est nécessaire que les schémas d'interprétation de chacun des membres de l'organisation possèdent un minimum de représentation commune (Grundstein et Rosenthal-Sabroux, 2001), appelée également « *commensurability* » (Tsuchiya, 1995).

1.1.1.2.2. L'instrumentalisation de l'organisation apprenante :

L'instrumentalisation est co-constructive avec l'organisation apprenante et participe aux actions de prévoyance, de commandement et de contrôle (Fayol, 1999, p. 164).

Les catégories d'outils et leurs rôles sont les suivants (King, 2006, p. 1) :

catégories et rôle	outils
système d'information expliciter la connaissance	système de gestion système d'aide à la décision
propriété intellectuelle transformer les informations en formule, brevet et marque	système de recherche par thèmes
apprentissage individuel acquisition de connaissances tacites et explicites par les individus	formation en ligne formation en situation
apprentissage organisationnel création et diffusion de connaissances organisationnelles	groupe de travail attribution du pouvoir
gestion des connaissances acquérir, expliquer et communiquer l'expertise et l'expérience professionnelle	bonnes pratiques communauté de pratique
innovation génération de nouvelles idées, produits et techniques	groupe d'idées groupe de créativité

Nous constatons que ces outils peuvent être classés en deux catégories :
- l'outil organisationnel, qui se base sur l'interaction et la coopération en face à face des acteurs,
- l'outil technologique, qui se base sur la coordination par l'utilisation des NTIC.

1.1.1.2.3. L'organisation apprenante, ses outils organisationnels, la communauté de pratiques :

Parmi les outils organisationnels, la formation des salariés est celui le plus courant et existe sous deux formes complémentaires, co-existantes dans l'entreprise (Vinck, 1997) :
- l'enseignement en salle de cours, une formation de connaissances à dominante explicite, sachant que l'apprenant se focalise alors davantage sur l'utilité perçue et l'identification à son métier,
- la transmission de l'expérience en situation de groupes et de communautés de pratique, de connaissances principalement tacites, sachant que l'apprenant s'intéresse alors davantage aux aspects identitaires et relationnels avec son tuteur et les autres salariés tutorés. Communautés de pratique qui sont le résultat de la synergie entre le processus de l'apprentissage organisationnel et le processus de transfert des connaissances, dont la mise en place est caractérisée par trois éléments selon certains travaux de (Lesser et Storck, 2001, p. 831) (Dameron & Josserand, 2005) :
  * la dimension relationnelle, composée des liens de confiance et des obligations mutuelles entre les différents membres,
  * la dimension cognitive dont identitaire, avec la création d'un langage commun, de croyances partagées, d'une identité source de reconnaissance,
  * la dimension fonctionnelle, bénéfice que représente la communauté pour l'apprenant en termes d'intérêts personnels et d'opportunités.

Transfert des connaissances tacites ou explicites qui dépend de la motivation des tuteurs-experts, motivation résultant de leur passion, des thèmes abordés et de l'encouragement des tutorés (Yakhlef *et al.*, 2008).

Du fait que la problématique essentielle de l'entreprise est d'évaluer l'efficacité et le retour sur investissement de la formation, quatre phases interdépendantes sont identifiées (Seylier, 1998, p.2) selon un lien de causalité linéaire :

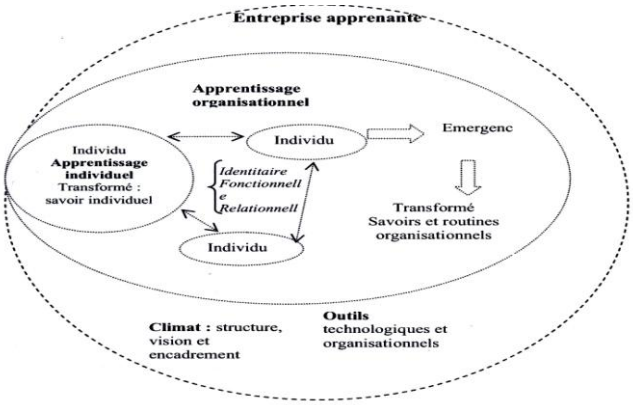
- la réaction positive ou non de l'apprenant vis-à-vis de la formation, laquelle entraîne ou bloque l'apprentissage, dont la motivation est à l'origine.
  Une motivation qui provient de la notion d'utilité perçue de l'action de formation par l'apprenant, selon trois critères :
  * les bénéfices personnels de carrière, de rémunération, de prestige et d'estime de soi,
  * l'identification à son métier et l'engagement dans son métier,
  * le contexte organisationnel, c'est-à-dire le climat d'apprentissage : plus terrain, les formations s'ancrent dans les pratiques et activités quotidiennes des salariés et se traduisent par des pratiques de tutorat,
- l'apprentissage, lequel est nécessaire à l'évolution du comportement de l'apprenant,
- le comportement, lequel peut mener à un résultat,
- le résultat.

1.1.1.2.4. L'organisation apprenante, ses outils technologiques, adoption partage des connaissances :

De nombreux modèles tentent d'identifier les principaux déterminants individuels de :
- l'adoption de la technologie par les personnes, dont la performance attendue (bénéfices liés à l'usage), l'influence sociale (image sociale et pression du collectif), l'effort attendu (lequel conditionne la volonté d'utilisation) et les conditions contextuelles facilitatrices Beaudry et Pinsonneault, 2005, p. 493),
- du partage des connaissances lié aux outils technologiques, particulièrement ceux socio-psychologiques : l'émotion, l'identité et la confiance (Wasko et Faraj, 2005, p. 35).

1.1.1.2.5. L'organisation apprenante, modélisation des apprentissages individuel et organisationnel :

L'approche systémique proposée (Fillol, 2009, p. 76) rappelle plusieurs aspects :
- le système est ouvert de façon permanente à son environnement,
- l'apprentissage individuel se caractérise par son instabilité continue avec ses deux mécanismes de rétroaction :
  * négative, laquelle permet de corriger les déviations quand l'information nouvelle qu'il assimile indique qu'il a dévié (Rojot, 2003),
  * positive, laquelle autorise l'action et la dynamique du changement.
- la création d'un transformé, résultat de l'apprentissage individuel et de la capacité à apprendre de la personne (l'émergence), constitutif de l'apprentissage organisationnel,
- l'intégration du climat d'apprentissage que l'organisation apprenante développe avec sa vision partagée, sa structure, et son encadrement.



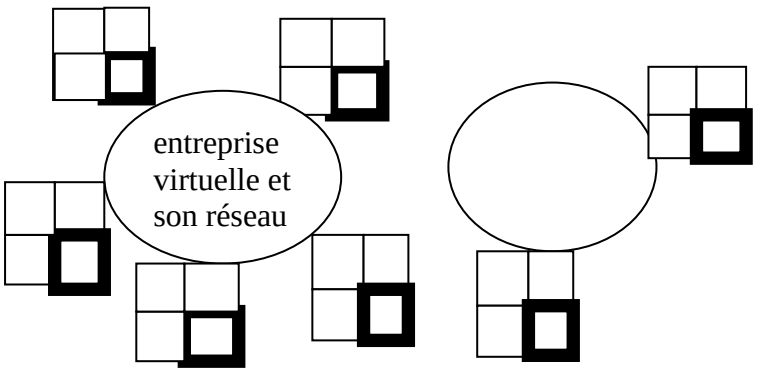
1.1.1.3. L'entreprise « virtuelle » et son organisation :

Derrière les fusions spectaculaires et le matraquage médiatique en raison de l'importance des restructurations sociales qui les accompagnent, une reconfiguration fondamentale de pans entiers de l'industrie et des services est en cours. Faute d'une bonne compréhension et d'une large anticipation de l'impact des technologies sur leur développement durable, nos entreprises (comme nos sociétés) sont en risque de décrochage socio-organisationnel car le développement d'un pays n'est possible que s'il existe une convergence entre sa culture économique, sa culture technologique et sa culture organisationnelle (Salomon, 1994).

Cette reconfiguration se caractérise par :

- une augmentation en nombre des petites et moyennes entreprises, une diminution de taille des grandes.
  De même que certaines valeurs partagées de la culture d'entreprise contribuent à unifier les dimensions sociales d'une organisation comme source principale de détermination et de stabilité, d'autres doivent lui conserver ses facultés d'adaptation : la souplesse est nécessaire (Peters et Waterman, 1982). Les meilleures entreprises sont celles qui apprennent, qui encouragent les expériences, les tentatives, autorisent les petits échecs, coopèrent avec les clients les plus avancés et conservent de petites dimensions pour lutter contre certaines « *déséconomies* » d'échelle.
  March va jusqu'à estimer que nous avons besoin de compléter la technique de la raison par une technique de la fantaisie : les personnes et les entreprises ont besoin de faire des choses sans raison (March, 1980, p.576).
  Parmi les quelque cinquante innovations de pointe du XXème siècle qui donnèrent de nouvelles courbes de croissance dans différents secteurs relativement statiques, aucune n'a été trouvée qui soit due à une grande entreprise (Klein, 1977, p. 17).
  L'idée théorique qu'être petit est synonyme d'efficacité résulte de la sous-estimation des coûts de transaction (coût de communication, de coordination, de prise de décision) présents chez les grosses entreprises (Williamson, 1980).
  Si la taille de la recherche & développement est conditionnée par le marché, si la taille des unités de fabrication est déterminée par les économies d'échelle afin d'optimiser l'investissement et l'outil industriel, si la taille commerciale est conditionnée par le développement des alliances et des partenariats, le management a des possibilités de choix en termes de délégation et d'externalisation.

- la constitution de réseaux d'entreprises qui se constituent en filières professionnelles ou autres au mieux de leurs intérêts commerciaux. L'un des deux enjeux des petites entreprises étant leur intégration dans des réseaux d'entreprise permettant ainsi une intégration verticale et/ou une diversification des services proposés (Chardon et Estrade, 2007, p. 56).



March propose un modèle de prise de décision dans lequel des flots de problèmes, de solutions, de participants et de possibilités de choix s'agitent pour mener parfois à des décisions. Weick propose des systèmes de corrélation souple car la première tâche des managers est de faire un choix, après coup, parmi les expériences en cours dans l'entreprise (Weick, 1979). Celles qui réussissent et qui sont conformes aux objectifs de la direction sont désignées après coup (rétrospectivement) comme les prémisses de la nouvelle direction stratégique.

Grâce aux NTIC, les entreprises virtuelles ou réseaux peuvent mener des activités internationales par le simple jeu des alliances et des accords de réciprocité (de co-développement, co-production, co-commercialisation ou co-distribution), avec pour conséquences :

* une automatisation de ses processus collectifs,
* une réduction des coûts des services, donc une amélioration de la rentabilité du capital matériel et tout particulièrement immatériel,
* un développement du travail en compétences partagées,
* un développement du relationnel, de l'approche psychosociologique ouverte, de réseaux d'influence,
* une accumulation de matière grise, de capital immatériel.

Il ne s'agit plus de dominer l'autre mais de créer de la valeur ensemble.

La virtualisation des organisations liée aux faibles investissements nécessaires pour bénéficier de moyens avancés de communication remet en cause les organisations traditionnelles des entreprises. Les entreprises les plus compétitives seront généralement le résultat d'un métissage réussi entre les potentiels offerts par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et l'innovation organisationnelle. Leur compétitivité dépendra surtout de la qualité de leurs alliances (Ettighoffer et Van Beneden, 2000). Toutefois la résistance sociale - tout particulièrement des dirigeants aux références obsolètes - à l'innovation technologique dans les NTIC, laquelle ne peut fonctionner qu'à la condition de consentir un important investissement éducatif en amont proportionnel à l'âge du personnel et à l'impact présumé du changement sur l'organisation actuelle, peut engendrer à terme une problématique de survie.

1.1.1.4. L'efficacité organisationnelle, l'importance « nouvelle » donnée au leadership et à la culture d'entreprise :

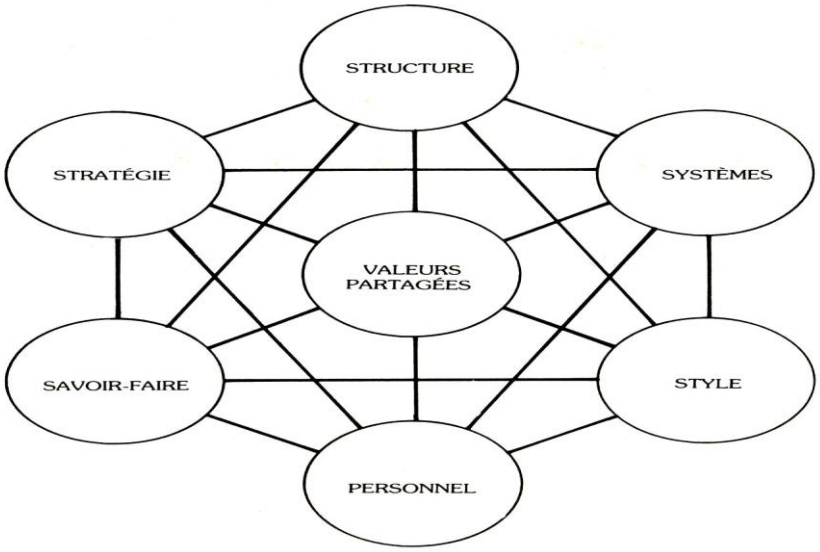
Quelles que soient l'époque ou la discipline, sachant que les savants partagent un ensemble de convictions à propos du monde qui les entoure, et pour cette période donnée, cet ensemble constitue le paradigme dominant (Kuhn, 1974, p. 328). La chute de ce paradigme dominant comme l'est le modèle rationnel, est fertile en tensions et de nouvelles recherches viennent amorcer l'émergence d'un nouveau paradigme apprenant ou virtuel.

Chandler affirme que la structure suit la stratégie (Chandler, 1962). En d'autres termes, écrire la stratégie et l'organisation la plus adaptée apparaît naturellement. Dès 1977, les premiers travaux de Peters et Waterman tendent à démontrer qu'une stratégie impose rarement des solutions organisationnelles uniques et qu'en outre des difficultés cruciales résident le plus souvent dans l'exécution et l'ajustement continu de la stratégie. Ils concluent qu'il faut prendre en compte d'autres aspects tels que la structure (la matrice), le manager (sa gestion des informations et ses capacités à prendre des décisions), les relations entre le manager et le

personnel. Le flux ininterrompu d'effets Hawthorne anime alors certains travaux lesquels concluent que :

- les bons managers sont des façonneurs de valeurs soucieux de la spécificité sociale sous-jacente (Barnard, 1968),
- les entreprises ont une vitesse d'apprentissage et une réactivité très lentes (Weick, 1979),
- les décisions importantes prises par les managers des entreprises est le fruit d'une interférence quasi fortuite de divers éléments : options, participants... (March & Olsen, 1976, p. 26) et d'une utilisation très fragmentée (neuf minutes en moyenne) du temps par un manager (Mintzberg, 1973, p. 31),
- les processus de prise de décisions stratégiques sont très inertes (jusqu'à dix années) (Pettigrew, 1973),
- les innovations sont presque toujours le fait d'explorateurs individuels ou de petits groupes, et presque jamais celui de bureaucraties importantes et hautement structurées (Leavitt, 1978, p. 282).

Après le « *Leavitt's Diamond* » qui comprend les cinq angles suivants : la tâche, la structure, le personnel, l'information et contrôle, l'environnement, le modèle de McKinsey des « *7 clés de l'organisation* » tend à préciser les principaux thèmes interactifs d'une organisation :



Nous pouvons constater l'importance « nouvelle » donnée aux valeurs partagées (la culture d'entreprise) et au style (le leadership du management), facteurs d'efficacité organisationnelle afférents au dialogue social.

Sur la base de leur recherche concernant les entreprises les plus performantes et innovatrices, Peters & Waterman définissent leurs « *8 attributs* » :

1/- Le parti pris pour l'action :
Prendre le problème pratique à bras le corps et le supprimer sur le champ via un groupe d'intervention *ad'hoc* (rapidement constitué, composé de peu de membres, des opérationnels essentiellement, sur la base du volontariat, d'une durée de vie limitée, éditant une synthèse d'une page), expérimenter la fluidité opérationnelle rapide et multiple pour simplifier et tirer un enseignement des essais.

2/- L'écoute du client :
Avoir l'obsession du service et de la qualité pour être à l'affût des besoins des prospects et utilisateurs afin de se créer une niche puis se préoccuper des coûts.

3/- L'autonomie et l'esprit novateur :
L'association d'unités décentralisées autonomes dans lesquelles règnent un désordre et une concurrence interne et une communication intense afin de faire (et non pas uniquement d'imaginer) de nouvelles choses. Le rôle du parrain, du vieux leader qui sert de modèle de référence au jeune leader est évoqué.

4/- L'association de la productivité et de la motivation du personnel :
La confiance accordée aux salariés, le respect tenace de leurs compétences acquises et de la valeur contributive individuelle, la formation et la fixation d'objectifs clairs et raisonnables permettent à ceux-ci d'avoir un contrôle sur leur destinée et génèrent la motivation. Cette orientation envers le personnel s'accompagne d'une évaluation des performances permettant la comparaison entre eux des salariés (entre pairs), d'une distinction de la réussite, d'une discussion en face à face de tous les résultats avec chacun des employés. Elle peut aussi s'accompagner d'une apparente absence de respect rigide de la hiérarchie. La taille salvatrice et l'autonomie des entreprises, avec moins d'échelons hiérarchiques, privilégiant la maniabilité et permettent à certains de se distinguer.

5/- La mobilisation autour d'une valeur clé :
Une entreprise doit être préparée à tout modifier en elle, tout sauf ses croyances, ses valeurs partagées, sa philosophie fondamentale. Enoncées davantage en termes qualitatifs que quantitatifs, articulées entre elles, toutes présentes dans les rapports annuels, les valeurs sont portées par les leaders avec enthousiasme et persévérance. Son contenu porte généralement sur la qualité, la faculté d'innover, l'absence de formalisme, le service à la clientèle, l'attention portée au personnel.
Déjà en 1957, Selznick précise que la formation d'une société est marquée par l'élaboration des valeurs à respecter, c'est-à-dire, les choix qui guident ceux qui définissent les politiques de l'entreprise. Ces choix, souvent, ne sont pas énoncés, ils ne sont peut-être même pas conscients. Le chef d'entreprise est, avant tout, un maître en matière de promotion et de protection des valeurs. Un leadership axé sur la simple survie est voué à l'échec. La survie passe par le maintien de valeurs et d'une identité propres.

6/- Le savoir-faire et que le savoir-faire :
La croissance des meilleures entreprises est issue de l'intérieur. S'il apparaît qu'une certaine diversification est une base de stabilité par le biais de l'adaptation, les entreprises qui se diversifient mais s'en tiennent à ce qu'elles savent faire réussissent, d'autant plus si elles le font dans un premier temps à titre expérimental.

7/- La préservation d'une structure simple et légère :
Taille et complexité vont de pair. Bien qu'organisées en matrice, les entreprises importantes et performantes voient une dimension (géographique ou produit ou fonction) primer nettement. La simplicité de forme doit être recherchée :

* une équipe dirigeante réduite, composée d'opérationnels qui le redeviendront ensuite,
* une intégrité (toutes les fonctions principales) et une identité de chacune des divisions,
* une décentralisation constante en nouvelles divisions,
* une ligne directrice qui dicte le moment de décentralisation en une nouvelle division,
* des mouvements de personnel, de produits, de lignes de produits entre divisions.

La petite dimension est une condition *sine qua non* d'une faculté d'adaptation permanente.

8/- L'alliance de la souplesse et de la rigueur :
La coexistence d'une ligne directrice ferme et d'une autonomie individuelle maximale apporte initiative et innovation.

* la ligne directrice ferme est composée de valeurs partagées et inflexibles, d'un parti pris pour l'action dont l'expérimentation, d'une discipline dans l'action, d'une focalisation sur le client, d'un contrôle serré couplé à une communication concise, très régulière et peu formaliste,
* l'autonomie bénéficie de la pression exercée par les pairs, le contrôle le plus serré de tous.

Nous soulignons que dès les années 80, une inquiétude est identifiée en raison de :
- l'abandon de la prise en compte de cette interrelation entre éléments, de la gestalt (Business Week, 1980, p. 78),
- le renforcement de la carrière type des dirigeants, reprochant aux écoles de gestion de former des futurs managers principalement préoccupés par les domaines financiers et juridiques et n'ayant aucune connaissance pratique des attentes des employés, des clients, des fournisseurs de l'entreprise, pouvant développer vision et leadership (Hayes et Abernathy, 1980, p. 74).

Cette inquiétude pouvant générer une tension dans les entreprises entre l'approche rationaliste et l'approche psychosociologique :
- la première privilégiant les concepts de planification à outrance et du contrôle, de présentation du compte du résultat et du bilan incluant une croissance trimestrielle régulière, de prise de participation, de croissance organique et d'économies d'échelle, de succès concurrentiel et des coûts bas. Cette attitude « *rationaliste* » numérative, exclusivement analytique, abstraite, n'accordant aucune valeur à l'expérimentation et excluant les erreurs, pourrait apporter négativisme et inflexibilité et passer à côté des problèmes les plus importants (Steinbruner, 1974, p. 328).
- la seconde multifactorielle et interdépendante comprenant les facteurs tels que le leadership du dirigeant, la vision et les relations avec le personnel. Il nous faut une pensée apte à saisir la multi dimensionnalité des réalités, à reconnaître le jeu des interactions et rétroactions, à affronter les complexités plutôt que de céder aux manichéismes idéologiques ou aux mutilations technocratiques - qui ne reconnaissent que des réalités arbitrairement compartimentées et sont aveugles à ce qui n'est pas quantifiable. Il nous faut abandonner la fausse rationalité (Morin, 2010, p. 39).

1.1.1.5. L'évolution récente organisationnelle, ses questionnements :

Ayant débuté à la Renaissance, avec l'avènement d'une science autonome affranchie de la religion puis le développement de la technique et de l'économie, la période dite moderne s'estompe. La logique d'imposition aux ouvriers d'une standardisation des taches au sein d'organisations pyramidales hiérarchisées et cloisonnées, d'une pression disciplinaire, tend à régresser en raison de son manque d'adaptabilité à un environnement en continuelle transformation.

Depuis les années 60, la modernité cède la place à la post-modernité. Cette post-modernité est une période de disparition des grandes idéologies et des grands récits (Lyotard, 1990), de désagrégation des repères institutionnels (école, famille…), de l'émergence de la consommation de masse et du marketing… Le modèle de l'entreprise réticulaire caractérisée par son intense communication transversale se substitue progressivement au modèle taylorien, aidé en cela par les nouvelles technologies de l'information et de communication. Le processus de changement s'inscrit dans un environnement à l'abstraction grandissante (NTIC, finance…) et à l'autonomie organisationnelle croissante avec les sous-traitants. Dans ces

organisations, les dirigeants salariés prennent le pouvoir et la logique du profit semble davantage s'orienter vers la rentabilité immédiate du capital. Toutefois, dès les années 80, la logique de transaction avec un jeu paritaire basé sur la négociation et les compromis laisse progressivement la place à une nouvelle logique (Fauvet, 1986). L'animation interne au travers des cercles de qualité et des projets d'entreprise et la notion d'excellence deviennent normatives, des impératifs incontournables. Ils sont promotionnés dans de nombreux ouvrages comme « *la quête de l'excellence* » (Peters et Waterman, 1982), « *la génération de l'excellence* » (Elley, 1986), « *la recherche de l'excellence en France* » (Pagès *et al.*, 1987), « *l'excellence est à tout le monde* » (Deheuvels, 1988). Le concept de postmodernité se délite et ne semble plus permettre de rendre compte des bouleversements les plus récents de la société contemporaine.

Le concept d'hyper-modernité apparaît (Pagès *et al.*, 1979) et souligne le fait que la société change différemment. Hyper est une notion qui désigne le trop, l'excès, l'au-delà d'une norme ou d'un cadre. Elle implique une connotation de dépassement constant, de maximum, de situation limite (Aubert, 2010, p.7). Dans l'entreprise, une emprise psychique profonde, perçue ou non perçue, semble se répandre parmi les salariés. Cette emprise psychique se met en place selon trois phases : la séduction flatteuse et charismatique, l'emprise elle-même avec sa communication paradoxale, ses oxymores, sa stratégie d'isolement, l'alternance progressive destruction/valorisation avec son exigence de perfection attendue chez l'autre les menaces et l'égocentrisme exacerbé (Trommenschlager, 2011). Dans la société, une idéologie gestionnaire marquée par l'utilitarisme, la performance, l'abstraction du pouvoir, l'instrumentalisation et la marchandisation de l'humain semble se répandre (Harlé, 2010, p. 45). Progressivement, cette nouvelle idéologie managériale (Aubert et Gaulejac, 1991, p. I) mélange étroitement les aspirations au développement de soi et les impératifs de performance de l'entreprise, et ferait que l'homme managérial investisse dans l'entreprise pour échapper au vide social, au manque de référent, au manque de sens et ainsi assurer, par la réussite de sa carrière, la consécration de son existence terrestre. L'ordre disciplinaire, qui avait pour objectif de rendre les individus dociles et utiles (Foucault, 1975) s'orienterait vers un nouvel ordre qui exigerait à la fois l'adhésion volontaire, la performance et la rentabilité. Selon Harlé, la personne, débarrassée des inscriptions sociales traditionnelles, revendiquerait l'autonomie du sujet de raison. Elle ferait sienne les valeurs de l'entreprise capitaliste de promotion individuelle, de valorisation de sa valeur marchande, de compétition contre les autres et contre soi. Une culture de conquête qui n'irait pas sans son revers : une culture de l'anxiété (Ehrenberg, 1988) dénoncée dès la fin des années 80, et qui se développerait tout en restant durant les années 90 une forme de maladie honteuse (Aubert et Pagès, 1989).

Sachant que la maladie de la gestion deviendrait une véritable épidémie se répandant avec une accélération impressionnante au sein des entreprises (Gaulejac, 2009, p. 9), devrions-nous envisager l'émergence puis le développement d'une tension voire d'un conflit entre l'approche rationaliste et l'approche psychosociologique dans les entreprises ?

Avec pour questionnements corollaires :

- la transformation de la relation de pouvoir vers un management froid cynique calculateur et distant, auquel s'opposerait un syndicalisme relationnel empathique et soucieux des intérêts individuels et collectifs ?
- le développement de l'individualisme, jusqu'à acquérir des droits pour soi-même et non pour la communauté ? A l'image des propos de Holmès, boxeur afro-américain, champion du monde WBC des poids lourds : « *c'est dur d'être noir. Vous n'avez jamais été noir ? Je l'étais autrefois quand j'étais pauvre* » (Ehrenberg, 1991).

- le bien-fondé de cette course à l'excellence, alors même que l'excellence ne marche pas (Peters, 1989, p. 9) et que maintenant Peters préconise le chaos management ? Après l'effondrement de l'idéal de l'excellence, l'idéal normatif du changement est dorénavant préconisé pour augmenter nos chances de survie.
- l'éventuel développement du mal-être et de l'angoisse au cours de la mise en œuvre de ce nouvel idéal normatif que représentent ces innombrables processus de changement à mener ? Si l'entreprise managériale tend progressivement à substituer son propre imaginaire à celui des salariés en leur promettant de tenter de répondre à leur appel (Aubert et Gaulejac, 2007, p. 11), alors notre réflexion concernant la dimension sociocognitive du dialogue social devrait obligatoirement trouver des réponses à ces nouveaux risques psychosociaux dont le stress.
- un questionnement quant au futur rôle joué par les risques psychosociaux dans une nouvelle relation de pouvoir au sein de l'entreprise ?

1.1.2. Le leadership du dirigeant.

Nous allons nous intéresser tout d'abord à la notion de dirigeant, puis à celle du leadership.

1.1.2.1. Le dirigeant :

Concernant le travail du dirigeant, l'étude publiée en 1975 de Mintzberg continue d'être un article très recherché des lecteurs de la Harvard Business Review. Voulant résorber une certaine ignorance quant à la nature du travail du manager se résumant à la définition de l'industriel Fayol datant de 1916 « *un manager planifie, organise, coordonne et contrôle* », il s'attaque aux quatre mythes qui entourent le travail du manager :

- mythe n° 1 : le manager est un planificateur méthodique et réfléchi.
  La réalité prouve que ses activités se caractérisent par la brièveté, la diversité, la discontinuité, l'action au contraire de la réflexion.
- mythe n° 2 : le manager efficace n'a pas d'obligations régulières à remplir.
  La réalité prouve que son activité inclut des rites et cérémonies, des négociations régulières et un traitement fréquent des informations informelles qui relient l'organisation à son environnement.
- mythe n° 3 : le manager cadre supérieur a besoin d'une information globale que seul un système intégré de gestion est réellement apte à fournir.
  La réalité prouve que les managers préfèrent et de loin (jusqu'à 80 %) l'information orale voire officieuse (rumeurs, conjectures ...) aux documents écrits.
  Deux conséquences : le difficile passage de cette information orale en cas de séparation, la difficulté de délégation en raison du temps nécessaire à transmettre toute l'information mémorisée.
- mythe n° 4 : le management devient une science et une profession.
  La réalité prouve que les procédures des managers pour planifier les tâches, traiter les informations, prendre des décisions sont enfouies dans leur cerveau. De Bono dans *The mechanism of mind* parle de structures, lesquelles définies sont très faciles à réactiver et qui ne peuvent s'éteindre que par atrophie. La pensée fonctionne donc par réminiscence, d'où l'importance des situations déjà connues dans l'apprentissage.

Et de conclure qu'un manager a une mission très complexe et ardue, qu'il est surchargé d'obligations avec de grandes difficultés à déléguer donc amené à se surmener et effectuer ses tâches de façon superficielle, et que la pression sur les managers ne fera que de s'accentuer.

Consécutivement, Mintzberg préconise au manager de bien comprendre ses principaux rôles :

- Rôle de relation :
  * il est le représentant de l'entreprise, avec des obligations sociales,
  * il est le leader, responsable du travail de son équipe,
  * il est l'agent de liaison avec ses pairs, ses clients et fournisseurs,
- Rôle d'information :
  * il est le pilote, scrutant l'horizon concurrentiel et ses marchés,
  * il est le diffuseur de l'information à laquelle son statut lui donne accès,
  * il est le porte-parole de son entreprise à l'extérieur,
- Rôle de décision :
  * il est entrepreneur car il cherche à faire évoluer son entreprise (il devient alors initiateur volontaire du changement),
  * il est gestionnaire de crise, en tant qu'acteur involontaire du changement. Notons que la dénomination est gestionnaire de crise et qu'elle ne fait pas appel au concept de leader,
  * il est gestionnaire des ressources,
  * il est négociateur car il est le seul à détenir le pouvoir d'engager des ressources et les informations pertinentes.

Ces dix principaux rôles formant un tout intégré.

Déjà en 1975, afin d'obtenir des managers plus efficaces, Mintzberg préconise aussi que le manager :

- face à la nature verbale de son information, passe du temps à diffuser celle-ci avec les personnes-clés de son équipe,
- prenne du recul en développant un contact étroit avec ses spécialistes en gestion qui lui fourniront le temps et les outils nécessaires à ses demandes,
- reçoive une formation à la fois pratique et théorique, et non pas seulement un enseignement théorique.

L'étude plus récente porte sur les activités et les comportements de 160 dirigeants (PDG) à travers le monde, met en évidence cinq conceptions distinctes du rôle de manager, cinq axes (Farkas et Wetlaufer, 1999, p. 146). Un axe est un domaine auquel un dirigeant s'intéresse le plus, lequel convient le mieux aux besoins de l'organisation et à sa situation économique.

- l'axe stratégique :
  Il consiste en la définition de la stratégie à long terme et la préparation de sa mise en œuvre, en consacrant une très grande énergie à la compréhension des éléments extérieurs (clients, marchés, concurrents, technologies...),
- l'axe ressources humaines :
  Sachant que la formulation de la stratégie appartient à ceux qui sont proches des marchés et des clients, le rôle essentiel du dirigeant est d'inculquer certaines valeurs et certains comportements, de gérer le développement personnel des collaborateurs.
- l'axe compétences :
  Il s'agit de choisir un domaine de compétences source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise, sur lequel toute l'attention en termes de recrutements, formations, études technologiques... sera focalisée.
- l'axe cadrage :
  Il consiste à l'instauration de systèmes de contrôles assurant des comportements et des résultats uniformes, prévisibles et réguliers pour les clients comme pour les salariés.
- l'axe changement :

La création d'une ambiance de réinvention permanente, teintée d'anxiété et incertitude, est recherchée. Cet axe nécessite une forte implication et une passion du dirigeant pour prôner le changement et ses attitudes. Cela implique un leadership fort auquel il n'est d'autre préparation que la formation sur le terrain.

Conséquemment, l'axe changement n'est qu'un des cinq axes managériaux. Pourquoi alors faire de la passion du changement une nouvelle norme pour répondre à une nécessité de survie qui requiert de vivre dans l'urgence permanente (Peters, 1989) ? Une urgence, une accélération qui nous plongerait dans une discontinuité radicale, une fragmentation du temps, un entassement d'instants qui nous excèderaient et nous déborderaient (Haroche, 2011, p. 94).

Farkas et Wetlaufer estiment que :

- les dirigeants sont les leaders légitimes qui donnent une orientation claire et des objectifs, adaptent tous les rouges à cette orientation sur une longue période, et motivent toute l'organisation autour des buts communs,
- le leadership n'est pas un caractère inné,
- le leadership n'est pas une option liée exclusivement à la personnalité, mais répond davantage à des nécessités externes dont la situation de l'entreprise.

D'autres auteurs insistent quant au nécessaire et prioritaire retour au terrain, au pragmatisme, au sens du résultat de la part des managers, qui ont pris l'habitude d'adopter et d'utiliser des méthodes préfabriquées de management plutôt que de les adapter (Nohria et Berkley, 1994). Un retour au factuel qui s'imposait et qui s'impose encore (Pfeffer, 2008).

1.1.2.2. Le leadership, l'école anglo-saxonne et l'école française :

Concernant le thème du leadership, il est intéressant d'étudier si le fonctionnement collectif des organisations tient à l'effet d'entraînement initié par le leader ou bien s'il y a des processus collectifs qui prennent le pas sur la vision ou la volonté managériale.

En d'autres termes, faut-il un leader, ou pouvons-nous imaginer que les objectifs d'une organisation s'écoulent comme un long fleuve tranquille, par gravité en quelque sorte, dans les canaux des salariés ? Comme si pour se dégager de « *l'asservissement* » collectif et disciplinaire subi, des formes historico-généalogiques de pouvoir, un processus de subjectivation serait facultatif pour un entrepreneur du changement, pour « *être* » (Gaulejac, 2009, p. 136) ?

1.1.2.2.1. Le leadership et les travaux de l'école anglo-saxonne, la nette différence entre manager et leader :

Zaleznik mène une analyse du leadership managérial et collectif qui assure la compétence, le contrôle et l'équilibre du pouvoir pour se prémunir des risques de négligence des moyens légitimes d'accroître son pouvoir succombant à la soif du pouvoir et de la confusion entre pouvoir et aptitude à obtenir des résultats immédiats (Zaleznick, 1976).

Le développement de ce leadership managérial et collectif amenant un certain conservatisme dans la culture des grandes organisations. Il compare ce leadership collectif du manager au leadership individuel du leader. Le tableau suivant présente une synthèse de son analyse :

	managers	leaders
attitudes envers les objectifs	impersonnelle sinon passive fruit de la nécessité	active, générative, fruit d'un désir qui oriente
conceptions du travail	démarche facilitatrice qui demande : * diplomatie et médiation * transaction et négociation * sanction et récompense * structuration * instinct de survie	démarche originale qui demande : * images excitantes * idéal partagé * prise de risque * tolère les chaos * tolère le manque de structures
relations avec les autres	travailler avec les autres solitude = anxiété faible implication personnelle métaphores conventionnelles réconciliation des différences recherche du compromis manque d'empathie d'intuition la manière détaché et manipulateur	liens individuels provocateur d'émotions sincérité signification des choses clarté des choix volonté, détermination ressent, pense le contenu amour ou haine
sentiment de soi	à l'aise et en harmonie socialisation * régulateur et mainteneur * renforcement * devoir et responsabilité	à part maîtrise de soi * non appartenance à une organisation * recherche le changement, la modification profonde

Dans ses quelques remarques rétrospectives, Zaleznik précise que les managers et les leaders appartiennent à deux catégories de personnes bien différentes, qui se différencient par :

- leur histoire personnelle :
  * les managers se sont adaptés aisément aux circonstances de la vie laquelle a été paisible,
  * les leaders n'ont pas eu la vie facile et leur existence est marquée par la lutte, se sentent à part,
- leur motivation :
  * les managers se sociabilisent,
  * les leaders recherchent le changement psychosociologique,
- leur façon de penser et d'agir :
  * les managers trouvent un bon compromis entre leurs aspirations et ce qu'ils sont capables de réaliser, et nouent des relations modérées avec un grand nombre de personnes,
  * les leaders ont une confiance en eux qui va de pair avec le désir de performance et de réussite, et aspirent à réaliser de grandes choses. Les tâches ordinaires les intéressent fort peu. Preneurs de risque (Selon Zaleznik, la raison pour laquelle une personne recherche le risque là où un autre privilégie une approche conservatrice dépend davantage de sa personnalité que d'un choix conscient), ils peuvent échouer. Ils tissent des liens individuels privilégiés et forts, et souvent rompent.

On parle de « *once-born* » et de « *twice-born* » à propos respectivement des managers et des leaders (James, 2001).

A l'instar de Mintzberg pour qui la formation des managers devrait être à la fois théorique et pratique afin qu'ils soient plus efficaces, Zaleznik insiste sur la nécessité de développer les expériences de réflexion dans le cursus universitaires des étudiants, sur le tissage de lien individuel privilégié et fort qu'entreprennent les leaders, sachant que la biographie des leaders souligne fréquemment le rôle joué par un professeur dans leur évolution. Il est souligné que l'observation des parcours individuels des modèles révèle toujours des conditions, des circonstances, qui dépassent l'individu : une rencontre, une école, un club sportif, un professeur, une association qui ont joué un rôle déterminant dans la réussite (Harlé, 2010, p. 49). Conséquemment, pour les entreprises, l'apprentissage du leadership passerait par la formation de relations individuelles privilégiées entre tuteurs leaders reconnus et tuteurés leaders potentiels. En leur absence, les pépinières de jeunes talents produiraient alors davantage de managers que de leaders.

Mais est-il aisé et judicieux de produire des leaders ?

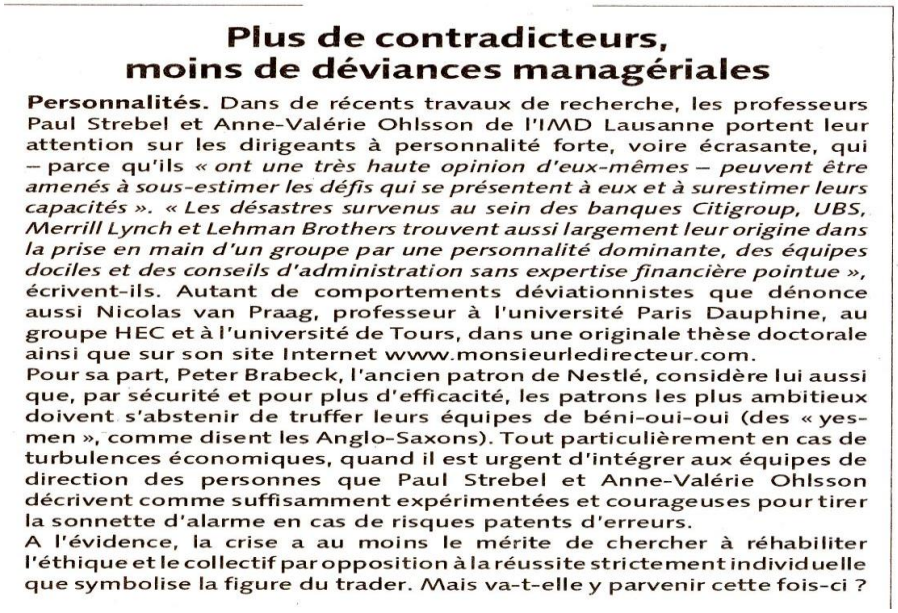
Alors qu'ils ont une propension à ne pas être diplomates dans l'expression de leurs choix qui pourrait générer des confrontations avec l'autorité, sont impatients et recherchent le changement psychosociologique et optent pour la rupture bien que l'entreprise ait investi sur leur formation.

Mais les entreprises ont-elles envie et sont-elles capables de faire face à ces situations, à tolérer le chaos et le désordre ?

Alors même que les entreprises mettent en place des organisations hyperactives et hyper-réactives dans l'immédiat en raison du culte de l'urgence (Aubert, 2003) qui fonctionnent sur leur seule dimension énergétique (Aubert et Gaulejac, 1991, p III), qui font que ces deux ressources rares (le temps et l'énergie) ne peuvent être utilisées à gérer des situations qui demandent du recul et des efforts de réflexion.

Mais les tuteurs - eux-mêmes leaders - auraient-ils la capacité d'atténuer au moins momentanément ces traits comportementaux de leurs tuteurés ?

Alors que nous savons qu'en temps de crise, chacun est confronté à ses peurs et à ses comportements de survie : déni de réalité, colère, abattement, fuite, incapacités à assumer un rôle d'autorité ou de soumission, incapacité à décider dans les temps, confrontation des valeurs, difficultés à s'exposer, à s'exprimer ou à canaliser l'émotion ; la crise ne laisse personne indemne. En ces périodes clefs, le leader s'expose, paie de sa personne et sait tirer parti de qualités bien plus personnelles que techniques (Les Echos, novembre 2008), le contradicteur et l'aspirateur de stress qu'est à la fois le leader s'avèrent bien utiles.



Plus de contradicteurs, moins de déviances managériales

Personnalités. Dans de récents travaux de recherche, les professeurs Paul Strebel et Anne-Valérie Ohlsson de l'IMD Lausanne portent leur attention sur les dirigeants à personnalité forte, voire écrasante, qui – parce qu'ils *« ont une très haute opinion d'eux-mêmes – peuvent être amenés à sous-estimer les défis qui se présentent à eux et à surestimer leurs capacités ». « Les désastres survenus au sein des banques Citigroup, UBS, Merrill Lynch et Lehman Brothers trouvent aussi largement leur origine dans la prise en main d'un groupe par une personnalité dominante, des équipes dociles et des conseils d'administration sans expertise financière pointue »*, écrivent-ils. Autant de comportements déviationnistes que dénonce aussi Nicolas van Praag, professeur à l'université Paris Dauphine, au groupe HEC et à l'université de Tours, dans une originale thèse doctorale ainsi que sur son site Internet www.monsieurledirecteur.com.

Pour sa part, Peter Brabeck, l'ancien patron de Nestlé, considère lui aussi que, par sécurité et pour plus d'efficacité, les patrons les plus ambitieux doivent s'abstenir de truffer leurs équipes de béni-oui-oui (des « yes-men », comme disent les Anglo-Saxons). Tout particulièrement en cas de turbulences économiques, quand il est urgent d'intégrer aux équipes de direction des personnes que Paul Strebel et Anne-Valérie Ohlsson décrivent comme suffisamment expérimentées et courageuses pour tirer la sonnette d'alarme en cas de risques patents d'erreurs.

A l'évidence, la crise a au moins le mérite de chercher à réhabiliter l'éthique et le collectif par opposition à la réussite strictement individuelle que symbolise la figure du trader. Mais va-t-elle y parvenir cette fois-ci ?

Sur la base de l'évolution récente des organisations qui focalisent sur la stratégie et la gestion, qui ont largement perdu de vue le factuel au plus près des postes de travail, Zaleznik rappelle que la vision est au moins aussi nécessaire que la stratégie pour réussir et qu'il est rare que les incertitudes nées du désordre soient sources de problèmes, c'est bien plus souvent le mouvement instinctif d'imposer un ordre dans un chaos potentiel qui crée le trouble dans une organisation. L'imagination d'un leader est une force autonome qui pousse les autres à agir d'une manière transformationnelle, et nous ajoutons sans pour cela soumettre les personnes à l'objectivation entrepreneuriale ni faire du « *human reengineering* » (Lacan, 1966, p. 246) afin que leur épanouissement ne passe que par les critères de la réussite professionnelle. Nous pensons que le leader se doit d'être vigilant afin d'éviter une trop forte mobilisation psychique même si actuellement le manque de d'absolu, le manque de Dieu, le manque d'un référent ultime se fait pressant selon Aubert et Gaulejac. La quête de l'absolu d'eux-mêmes pouvant engendrer des risques psychosociaux graves.

Il est distingué le leader « *transactionnel* » du leader « *transformationnel* » (Burns, 1978) :

- le premier qui récompense en fonction de la performance du subordonné, et maximise les relations interpersonnelles,
- le second, moins fréquent, qui va plus loin en se fondant sur le besoin de l'homme d'avoir une raison d'être créant un but pour l'entreprise, en favorisant le développement personnel du subordonné qui est alors fortement motivé à atteindre un niveau de performance très au-delà des objectifs.

  Le leader transformationnel fait naître le besoin de transcendance et l'incarne en même temps. Ce leadership devient finalement moral dans la mesure où il élève le niveau de comportement et de l'aspiration éthique de celui qui dirige et de celui qui est dirigé.

  Selon Burns, les deux principaux attributs de ce leader transformationnel sont la crédibilité et l'enthousiasme.

  Le leader transformationnel est un architecte social (Bennis et Nanus, 1985).

Voyant plutôt deux modes d'action distincts et complémentaires sachant que la vraie gageure pour une entreprise est de coupler un manager fort à un leader fort, chacun servant à équilibrer l'autre, les différences entre management et leadership sont précisées (Kotter, 1999, p. 56). Voici la synthèse de son analyse :

management	leadership
Il gère la complexité	**Il gère le changement**
1/- planifie et budgétise c'est un processus déductif destiné à produire des des résultats ordonnés Danger : envisager la planification à long terme comme un remède à l'absence de vision crée cynisme et politise les relations entre salariés	**1/- définit une vision** c'est un processus inductif * rassemble un large éventail de données * cherche à repérer des modèles, schémas, liens explicatifs des choses * anticipe le devenir à long terme d'une industrie * génère une culture d'entreprise * formule une stratégie réaliste et compétitive c'est un stratège aux idées larges, prêt à prendre des risques
2/- organise et recrute c'est un processus de conception * choisit une structure de travail * recrute les personnes aptes à remplir les emplois définis * communique le plan au personnel * décide des délégations * définit des systèmes d'incitation * définit des systèmes de contrôle * ajuste les réalisations aux prévisions * prive d'autonomie beaucoup de salariés	**2/- aligne les troupes** c'est un processus de communication * s'adresse à beaucoup plus de personnes * fait face à une ampleur toute différente de la communication * crée quelques symboles pour la culture d'entreprise * doit être crédible * doit veiller à la cohérence entre les actions et les messages * donne beaucoup de pouvoir aux salariés
3/- contrôle et résout les problèmes * définit les critères * fixe des objectifs * déclenche des actions correctrices * minimise l'aléatoire et le risque	**3/- motive et inspire** * mobilise les énergies pour impulser le changement, pour surmonter les difficultés * satisfait des besoins humains fondamentaux désir de réussite sentiment d'appartenance reconnaissance estime de soi souhait de maîtriser sa vie capacité de vivre un idéal * implique les personnes dans ses choix * reconnaît et récompense les réussites

Selon Kotter, malgré l'importance croissante du leadership dans la réussite des entreprises, l'expérience professionnelle de la plupart des personnes semble compromettre le développement des qualités nécessaires à son exercice. Des efforts doivent être fournis pour repérer et gérer l'évolution professionnelles des quelques salariés qui :

- sont confrontés à des défis importants de façon précoce (avant 40 ans), de diriger, de prendre des risques, d'apprendre de leurs réussites comme de leurs échecs,
- élargissent leur vision grâce aux promotions latérales, à une formation poussée en management, à l'octroi d'une mission spéciale, qui leur permet d'établir un réseau à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, des liens informels entre leaders.

En 1997, Heifez et Laurie nous rappellent que :

- pour qu'il y ait changement, le leader doit rompre avec un schéma de comportement acquis depuis longtemps, en faisant appel à l'intelligence collective des salariés à tous

les niveaux de l'organisation, en mettant à jour les raisons des conflits, en remettant en cause certaines valeurs, les méthodes de travail...

- l'adaptation est perturbante pour ceux qui la vivent, car ils doivent accepter de nouvelles valeurs, méthodes de travail, relations de travail, exigences.

Sachant que les entreprises doivent relever des défis adaptatifs (nouvelle vision, clarification de leurs valeurs, nouvelle stratégie...), six principes pour diriger un travail d'adaptation sont proposés (Heifez et Laurie, 1997) :

- « *se tenir au balcon* » :
  Tout en se donnant à fond, le leader doit garder une vision globale, identifier les conflits de valeurs et de pouvoir, de surveiller les comportements réactifs au changement, et il doit rester capable de percevoir les grandes caractéristiques d'une situation :
  * discerner le contexte favorable à l'action,
  * sensibiliser les salariés à l'histoire de leur entreprise,
  * donner une idée des avantages compétitifs à mettre en avant,
  * faire prendre conscience que chacun doit contribuer à forger l'avenir.
- définir le défi adaptatif :
  * les valeurs, convictions, attitudes ou comportements à changer pour progresser,
  * les priorités, les moyens et les énergies sur lesquelles se recentrer,
  * les sacrifices à faire et ceux qui les feraient.

  En faisant étudier les vraies raisons des conflits afin que chacun puisse comprendre leur nature et susciter le changement.
- canaliser l'angoisse :
  Un équilibre subtil de rythme est à trouver entre le niveau optimal de stress générateur d'un travail individuel adaptatif et le niveau bloquant, requérant trois étapes successives :
  * l'étape n°1 : création de l'ambiance « *captivante* » avec ses débats sur les problèmes cruciaux, les défis et challenges, les valeurs, les performances attendues,
  * l'étape n°2 : orientation et gestion des conflits, et définition des normes, avec le souci du rythme adéquat du changement,
  * l'étape n°3 : démonstration de sa présence et de sa « *force tranquille* » à garder le cap pour sécuriser.

  Notons qu'en 1997, l'angoisse est déjà citée comme une éventuelle conséquence d'un processus de changement, alors même que la mondialisation économique et la violence sous-jacente de ses rapports économiques n'en sont qu'à leur début.
- maintenir une attention disciplinée :
  Les salariés de tous niveaux et tout particulièrement les cadres supérieurs sont souvent peu désireux de traiter les thèmes qui les gênent ; ils s'empressent de restaurer l'équilibre. Le leader doit éviter toutes les manœuvres d'évitement (négativisme, attaques personnelles, recherche de boucs émissaires...) et amener ses collaborateurs à s'interroger sur ces thèmes, à travailler collectivement, à mener ensemble des arbitrages difficiles.
- faire revenir le travail vers la base :
  Deux actions doivent être menées parallèlement afin de susciter la confiance en soi :
  * amener les salariés à assumer plus de responsabilités, à régler leurs propres problèmes sans attendre une solution de la hiérarchie,
  * apprendre aux responsables à soutenir plutôt qu'à contrôler.
- protéger la voix du leadership d'en bas :

S'abstenir de décourager un leader potentiel, même si parfois s'il crée du chaos en révélant des contradictions internes de l'entreprise.

Nous remarquons la forte convergence des travaux de Kotter et de Heifez et Laurie, les concepts assez voisins de sentiment d'urgence et d'ambiance captivante, le développement du travail collectif, le défi adaptatif et la vision..., concepts développés dans les huit étapes pour transformer l'entreprise proposées par Kotter[12]. Alors que l'enquête de la CFDT-Cadres sur les causes du malaise des cadres (Entreprises & Carrières, octobre 2008) dresse un réquisitoire brutal : l'absence de perspectives (« *déficit de stratégie ou de vision* ») et de reconnaissance (« *les cadres n'ont manifestement pas les moyens nécessaires d'être acteurs de leur évolution* ») étouffe la performance. Nous pensons que le concept de reconnaissance revêt une profondeur particulière ; il nous renvoie au dixième lépreux voyant qu'il est guéri retourne seul auprès de Jésus et se jette la face contre terre en rendant grâce, ainsi ce Samaritain re-connait Jésus pour ce qu'il est vraiment (Evangile selon saint Luc).

Heifez et Laurie proposent le leadership comme apprentissage car de nombreuses actions de changement échouent parce que les managers commettent une erreur. Les managers considèrent le défi adaptatif comme une problématique notoirement d'ordre technique, dont la solution générée avec l'aide de consultants se doit ensuite être vendue aux salariés et mise en œuvre. Conséquemment, ils négligent l'identification des personnes qui ont besoin d'être impliquées, d'apprendre et de comprendre avant de mettre en œuvre. Ils négligent de donner du temps au temps. Ainsi, ces appentis-leaders doivent apprendre à faire face au défi adaptatif, à modifier leurs valeurs, à acquérir de nouvelles habitudes de travail, à prendre des responsabilités...

Les études de Zaleznik, Burns, Kotter, Heifez et Laurie nous confirment l'effet visionnaire et d'entraînement du leader, définissent à la fois ses différents rôles et ses attributs comportementaux tels que perçus durant les vingt-cinq dernières années du vingtième siècle. En outre, ils font des préconisations quant à la formation des managers dans les écoles de gestion, quant à la détection des leaders et au développement du leadership en entreprise, quant à certaines erreurs à ne pas connaître. A ce propos, le pouvoir de motivation des managers et de leurs attentes a aussi un impact important à l'égard de leurs subordonnées (Livingston, 2000, p. 52) et le rôle d'un manager compétent et performant est essentiel, car en effet :

- les attentes et le comportement des managers à l'égard de leurs subordonnés déterminent les performances et la carrière de ces derniers.
  Dans la communication des attentes aux autres, le message ne passe pas par des mots mais par le comportement : l'indifférence ou le désintérêt reflètent des attentes faibles et entraînent une mauvaise performance. En revanche les impressions positives s'expriment moins clairement, et il faut veiller à exprimer son contentement.
  En outre, l'opinion que les managers ont d'eux-mêmes influe sur les attentes et le traitement qu'ils réservent à leurs subordonnés. Autrement dit, les succès antérieurs et la confiance en soi sont à l'origine des attentes élevées des managers performants.
- la caractéristique principale des managers compétents est l'aptitude à générer des attentes élevées auxquelles les subordonnés répondent.
  Toutefois, les attentes des managers doivent d'abord être réalistes et réalisables, sachant que la relation entre la motivation et la probabilité estimée de succès se traduit par une

[12] Voir chapitre 1.3.3

courbe de Gauss : motivation et efforts augmentent jusqu'à ce que la probabilité estimée de succès atteigne 50 % puis ils chutent au-delà.

- les managers moins performants n'ont pas de pareilles attentes et par conséquent la productivité en pâtit.
  Des attentes faibles, une mauvaise image, un respect de soi-même amoindri, un ego fragilisé, il est adopté un comportement augmentant la probabilité d'échec.
- le plus souvent, le travail des subordonnés est conforme aux attentes que les managers pensent susciter.

Sachant que les attentes des managers produisent le plus d'effet sur les jeunes collaborateurs (à mesure que ces jeunes vont mûrir et acquérir de l'expérience professionnelle, ils finissent par se percevoir en fonction de leurs réalisations professionnelles, à la réalité de leurs performances), répondre aux attentes élevées de l'entreprise au cours des douze premiers mois critiques permet d'intégrer un comportement positif vis-à-vis du travail et des exigences élevées, qui génèreront des succès professionnels. Ainsi l'augmentation des attentes et les succès sont liés à la période critique qu'est la première année au niveau de l'apprentissage. Le premier patron risque alors de jouer un rôle considérable, lequel va déterminer la carrière du jeune apprenti (à l'image du professeur vis-à-vis de l'étudiant universitaire selon Zaleznik). Conséquemment, le premier patron des nouvelles recrues doit être choisi parmi les meilleurs, et l'un des plus grands défis d'une entreprise consiste à identifier ces managers efficaces et performants et à remédier au management inefficace pour optimiser l'utilisation des ressources précieuses que sont les jeunes talents. Faute de quoi, un turn-over important voire croissant s'instaurera parmi les jeunes managers à potentiel, car face à des attentes faibles, une mauvaise image d'eux-mêmes, un respect d'eux-mêmes amoindri, un ego fragilisé, les jeunes talents partiront pour éviter l'échec.

Produit en 2000, le commentaire rétrospectif de Livingston attire notre attention sur trois points :

- les études récentes confirment que les leaders efficaces ont la capacité de communiquer des exigences fortes en matière de performance que leurs employés satisfont,
- ce que les managers pensent d'eux-mêmes et de leurs propres aptitudes est crucial à la création de prédictions se réalisant d'elles-mêmes :
  * l'estime de soi positive est un facteur clé du leadership,
  * le savoir du secteur et les compétences pour être certain que vos attentes permettent de rendre celles-ci crédibles aux yeux des employés,
- au-delà d'une organisation qui aide à identifier le savoir et les compétences nécessaires pour mener les taches des managers à bien, de superviseurs (tuteurs) qui favorisent le développement des jeunes talents, un salarié doit assumer la responsabilité de son propre développement et de l'évolution de sa carrière.

Ce dernier point est important car il ajoute à la panoplie des rôles et attributs comportementaux du leader celui d'avoir à gérer sa propre employabilité[13]. L'employabilité c'est se projeter dans le futur et définir des compétences utiles à un horizon de deux ans et introduire l'employabilité c'est prendre en compte les différentes approches face au changement, aussi bien la sienne que celles de ses collaborateurs (Cayatte et Rodach, 2006). Conséquemment, nous pensons que le thème d'employabilité devrait être inclus dans tout dialogue social portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences[14]. Toutefois nous avons bien conscience que le concept d'employabilité est paradoxal car il peut exprimer à la fois autonomie et dynamisme pour certains, soumission et exploitation pour les autres. Ainsi, l'employabilité consisterait à adapter les formations et les carrières

[13] Voir chapitre 3.2.1.5.1
[14] Voir chapitre 2.1.2

professionnelles aux besoins du marché de l'emploi car le destin de chaque personne n'est plus de satisfaire ses aspirations en faisant de sa vie son œuvre, mais de répondre aux exigences de l'économie et aux ajustements du marché du travail (Gaulejac, 2011, p. 260).

En 2008, 75 % des cadres supérieurs placent le développement du leadership en tête des priorités stratégiques pour les entreprises (Howard et Wellins, 2008). Ces mêmes cadres supérieurs citent les principales lacunes dans le développement des leaders :

- la non réception d'un développement approprié de leurs aptitudes,
- la mauvaise exécution des programmes de développement,
- l'inachèvement de la gestion de la relève,
- la négligence envers les leaders multinationaux,
- les RH et cadres supérieurs ne viennent pas de la même planète.

Les auteurs suggèrent de :

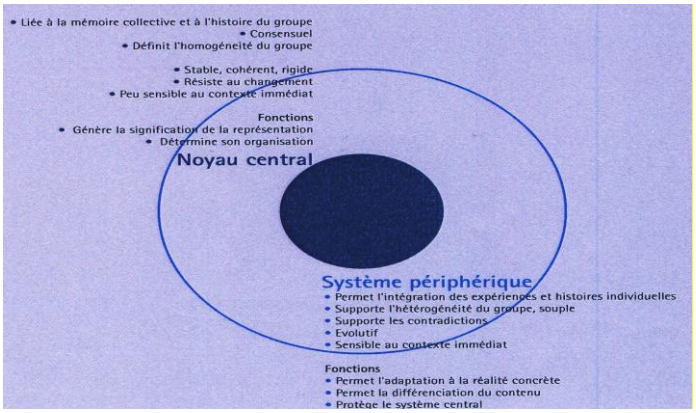
- commencer en pensant à soi, à l'identification des compétences en leadership qui sont essentielles pour réaliser ses impératifs d'affaires,
- transformer son rêve d'un bassin de talent en un solide réservoir,
- se concentrer davantage sur le comment que sur le quoi, davantage sur cinq composantes : la communication, la responsabilisation, les compétences, l'alignement et la mesure.
- créer des occasions de s'exercer,
- mesurer son évolution en termes de développement du leadership de ses managers.

1.1.2.2.2. Le leadership selon l'école française, le charisme et la vision :

En 2009, une étude française sur le leadership et le charisme complète ces études d'origine anglo-saxonne. Elle est réalisée selon un mode inductif puisqu'à l'exposé des connaissances théoriques elle substitue une exploration de la connaissance pratique, elle étudie l'origine, le contenu et les effets des représentations du leadership sur les comportements et les organisations (Petit, 2009). Nous obtenons ainsi une description du contenu des représentations sociales, de cette connaissance partagée et élaborée selon (Seca, 2002), de cette forme de pensée évolutive, en mouvement, constructive, créatrice qui apparaît comme un assemblage de références sémantiques et cognitives, activées « *différentiellement* » en contexte, selon les finalités et les intérêts des acteurs sociaux qui s'en servent pour communiquer, du leadership des cadres dirigeants français dont elle dresse la carte des croyances et des expériences à propos de l'importance, de la nature et des conditions du leadership.

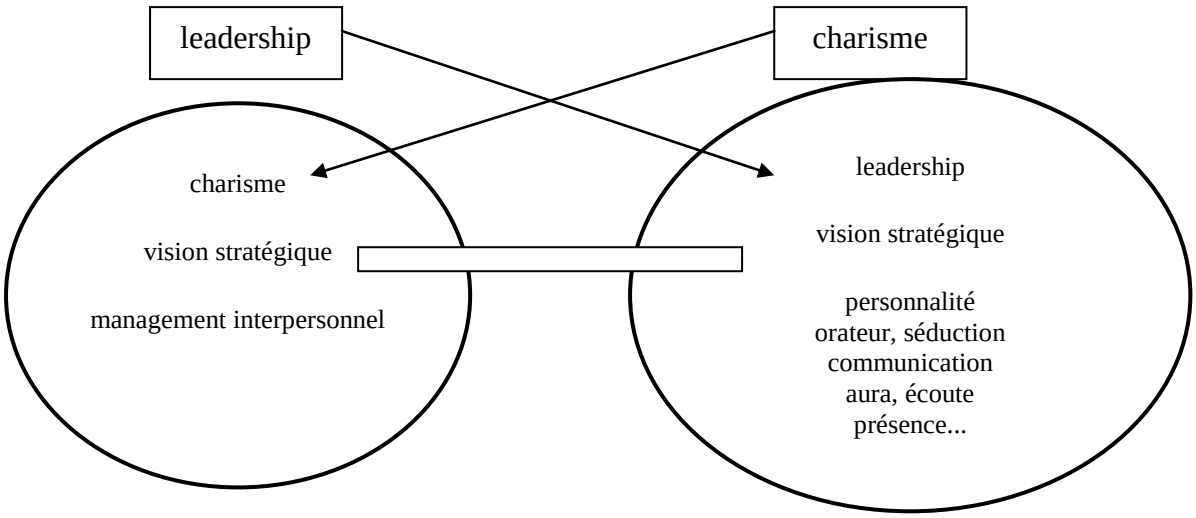
Fruit des premiers travaux empiriques de Moscovici sur l'exploration du contenu des représentations et sur l'hypothèse qu'une représentation n'est pas un amas d'éléments désordonnés, structurellement équivalents mais présente au contraire une structure bien formée, une représentation sociale est notamment composée d'éléments centraux et d'éléments périphériques (Abric, 1994, p. 10) :

- le noyau central est de nature stable et rigide car il est constitué des principes fondamentaux de la représentation sociale. Il joue un rôle de préservation de la signification,
- les éléments périphériques sont souples et mouvants de façon à intégrer les expériences sociales quotidiennes et les expériences personnelles. Ils permettent donc une adaptation au contexte immédiat.



L'étude des représentations du leadership et de celles du charisme apportent plusieurs enseignements :

- l'existence d'une forte injonction managériale à l'égard des managers quant au développement de leur leadership,
- la distinction entre le leader et le manager :
  * le leader étant le porteur du changement et associé à une performance exceptionnelle. Etre leader implique d'être d'abord un bon manager.
  * le manager étant le bon gestionnaire qui assure l'atteinte des objectifs et la continuité des projets,
  * le noyau central du leadership se compose de trois termes : le charisme (très nettement en premier), la vision et le management. En périphérie, nous trouvons d'autre termes : la motivation, l'exemplarité, la décision, la responsabilité, l'autorité, le chef, la compétence, le meneur...,
  * le noyau central du charisme comprend le leadership, la personnalité, l'orateur, l'aura, l'écoute, la présence, la communication, la séduction, l'adhésion, la vision...



  * nous notons la similitude entre le leadership et le charisme ; le charisme venant donner corps et âme au leadership,
  * nous notons la fonction d'articulation conférée à la vision dans les deux noyaux ; une présence structurante de la vision confirmant la survalorisation de la

composante vision (Den Hartog et Koopman, 2005, p. 135) chez les cadres dirigeants en charge de la stratégie de l'entreprise,

- l'apprentissage du leadership se fait en agissant et en observant les autres agir, en situation, au quotidien et tout au long de la carrière,
- le leadership se construit ou se ressent dans l'adversité, lors de restructurations, de fermetures d'usines, de plans sociaux, et consiste alors à tenir quand ses valeurs sont remises en cause, que les conflits se multiplient, ou que la presse vous expose sous un jour peu flatteur et à en tirer des leçons sur la façon de tenir : la communication franche et directe, l'endurance, le coup de force ou le doigté...,
- la question du leadership renvoie les dirigeants à leurs défaillances, leurs doutes, les remises en cause personnelles et à des pratiques de pouvoir, de conflit et de domination (Petit, 2009).

1.1.3. Synthèse :

L'avancée de la réflexion sur les organisations et le management est fréquemment issue de travaux nord-américains, animés par l'action et l'exploitation immédiate des idées, menés par des consultants ou des universitaires-consultants issus d'institutions prestigieuses (McKinsey, Boston Consulting Group, Harvard, Stanford, MIT…), et largement diffusés. La compétition entre consultants semble susciter une vive concurrence à l'origine de nouveaux concepts ou du renforcement de certains courants existants, à l'image de certains récents questionnements concernant la dominance de la logique financière, le management interculturel, la gouvernance de l'entreprise, l'éthique et le leadership (Chanlat, 2012, p. 193).

Nous constatons que l'analyse de la quatrième phase de la théorie de Scott, de l'organisation apprenante et de l'organisation virtuelle tend à faire apparaître plusieurs points de convergence de la dynamique organisationnelle actuelle. Celle-ci doit à la fois :

- s'inscrire dans un système perçu comme complexe marqué par les NTIC et qui nécessite dynamisme, ouverture, capacité d'adaptation pour répondre à l'aléatoire, l'instabilité, à la mouvances, aux turbulences, à l'imprévisibilité,
- bâtir des interactions sociales, une socialisation, des communautés de pratique, des visions partagées, des réseaux, générant des alliances, des accords,
- appréhender le processus de changement et sa dimension sociocognitive avec ses perceptions et ses apprentissages individuels et collectifs,
- intégrer l'importance du rôle de l'encadrement de proximité, acteur opérationnel du processus de changement dans un environnement incertain,
- maintenir en tension dialogique des pôles complémentaires et antagonistes (autonomie/contrôle...), tout en veillant au niveau des tensions entre la logique organisationnelle et les logiques individuelles afin de prévenir tout décrochage psychosociologique.

L'étude au travers de la bibliographie des différentes formes organisationnelles des entreprises et de leur management permet d'identifier un des attributs majeurs constitutifs de la cohésion collective et de l'identification sociale dans le cadre d'un processus de changement : le leadership du dirigeant. Recherchant celui qui initie les transformations, provoque l'action du changement, donne le courage de prendre le risque d'ouvrir une voie aléatoire, l'étude des représentations sociales du leadership conclut à la nette distinction entre le leader (celui qui est porteur du changement et associé à une performance exceptionnelle) et

le manager. Le leader étant caractérisé par sa capacité à apprendre dans l'action et particulièrement dans l'adversité, sa vision et son charisme.

Cette dynamique organisationnelle orchestrée par le leadership du dirigeant semble pouvoir nous préparer à l'inévitabilité des crises. Toutefois une tension entre l'approche gestionnaire et l'approche psychosociologique dans les entreprises pourrait croître en raison d'un possible écroulement de l'idéal d'excellence. Pour le remplacer, un nouvel idéal normatif consistant à mener du changement est préconisé. La valeur affichée de transparence dans la mise en œuvre du changement soulèverait la question de l'hypocrisie organisationnelle (Dumez, 2012, p. 261), et l'urgence permanente engendrée par le changement serait annonciatrice d'un développement des risques psychosociaux dont le stress.

1.2. LE DIALOGUE SOCIAL EN ENTREPRISE :

D'innombrables obstacles se dressent sur la route d'un leadership efficace pour mener à bien un dialogue social dans une entreprise.

Les relations de pouvoir constituant la trame même de toute vie sociale, le conflit est un phénomène naturel et cela veut dire concrètement que nous devons continuer à vivre dans le monde du conflit, de la manipulation et de l'ambigüité selon Crozier et Friedberg. Conflit dont la source provient de la difficulté de l'intégration de la multiplicité des rationalités et des logiques, chacune légitime, mais qui ne se rencontrent pas (Bernoux, 2004, p. 253), à imaginer une solution inimaginable (Lascoux, 2009, p. 178). Soit nous acceptons le conflit, soit nous le refusons :

- l'acceptation du conflit nous pousse à trouver un terrain d'entente, à écouter, à apprendre, à réfléchir, à progresser. L'affrontement (des idées) est salutaire car il purge la situation car affronter la vérité nue permet de résoudre la divergence, de trouver une solution,
- la fuite du conflit répond à une caractéristique de notre cerveau reptilien (responsable de nos pulsions élémentaires : la lutte, la fuite, la faim ou la peur) qui nous transforme en otage de nos relations émotionnelles. Le désir de préserver l'harmonie nous amène progressivement à une impasse générant une frustration dont les effets invisibles et cumulés sont potentiellement volcaniques.

Pour résoudre les conflits, les parties sont confrontées à une vraie alternative : celle d'entretenir ou de faire entretenir l'adversité, ou bien celle d'entretenir ou de faire entretenir l'altérité. Pour résoudre ce conflit, la construction des identités n'est plus censée se faire sur la base simple de l'opposition à l'autre, dans la traditionnelle confrontation dichotomique des acteurs qui a fondé la science politique des organisations (Courpasson et Golsorkhi, 2009, p. 67). Elle peut aussi se faire dans le dialogue social, l'interrelation et l'interaction quotidienne, sachant que les individus orientent leurs comportements les uns envers les autres par communauté et par compromis d'intérêt (Bernoux, 2004, p. 173). Le dialogue étant une communication réciproque entre deux ou plusieurs créatures vivantes. Il implique le partage des pensées, des sensations physiques, des idées, des idéaux, des espoirs et des émotions. En somme, le dialogue n'est rien d'autre que le partage de toutes les expériences de vie (Lynch, 1985, p. 10). La démarche clinique de Gaulejac préconise une approche centrée sur la personne, destinée à développer ses capacités réflexives, un processus de production de connaissances qui cherche moins à objectiver les phénomènes qu'à les comprendre à partir d'une interaction entre le sujet supposé savoir, l'analyste, et un sujet en devenir, le patient (Gaulejac, 2009, p. 101).

Un travail intime, intérieur et personnel, est nécessaire pour percevoir les possibles et non les limites, pour apprécier les freins ou les obstacles, pour générer optimisme et conviction, pour nouer le dialogue avec honnêteté et respect mutuel au lieu de tergiverser ou de temporiser, afin de mener d'éventuels changements et résoudre des conflits.

Le pouvoir des liens émotionnels, du dialogue et de la négociation passent par une capacité personnelle à maîtriser nos propres émotions, à passer d'une peur parfois panique à une détermination calme, à développer la conscience de soi, à nous garantir contre toute prise d'otages métaphorique, à façonner notre pensée, reconnaître et respecter la dignité intrinsèque de l'individu (Kohlrieser, 2007, p. 5).

Dans le cadre de la reconnaissance de la dimension multifactorielle des comportements humains, nous allons aussi faire appel aux neurosciences sociales qui avec l'aide de différentes techniques comme l'image par résonance magnétique (IRM) étudient les mécanismes physiologiques qui sous-tendent les comportements sociaux. Ceux-ci peuvent être définis comme l'exploration empirique des phénomènes traditionnellement examinés par la psychologie sociale selon Decety, le directeur du social cognitive neuroscience laboratory. Selon lui, le meilleur indice prédictif des comportements sociaux est une combinaison complexe de facteurs situationnels, sociaux et de personnalité incluant des aspects génétiques, développementaux et physiologiques. Une combinaison s'appuyant sur deux hypothèses fondamentales :

- tous les phénomènes psychologiques, adaptatifs ou non (domaine de la psychopathologie) sont sous-tendus par des mécanismes neurobiologiques,
- l'articulation des niveaux d'analyse biologiques, cognitifs et sociaux favorise une explication plus complète de l'esprit humain et des comportements sociaux (Decety, 2008, p. 39).

Nous allons donc réunir les apports des disciplines sociologiques et neurophysiologiques pour intégrer cette dimension multifactorielle des comportements humains, de l'articulation de l'évolution des espèces avec celle du cerveau et de la société. Pour étudier les différentes étapes préalables au dialogue social et les différentes formes du dialogue social associées au processus de changement. Ainsi, les prochains chapitres concernent :

- les successives étapes préalables au dialogue :
  * contrôler nos deux cerveaux (1.2.1),
  * gérer notre état d'esprit (1.2.2),
  * le cycle du lien (1.2.3),
  * la base de sécurité et la sécurité (1.2.4),
- les différentes formes du dialogue social (1.2.5).

1.2.1.Contrôler nos deux cerveaux, notre intelligence émotionnelle :

Il existe pourtant des gens heureux qui mènent une vie harmonieuse. Le plus souvent, ils ont le sentiment que la vie est généreuse. On les rencontre aux quatre coins du monde. Certains sont riches, d'autres non, certains sont mariés, d'autres vivent seuls, certains ont des talents particuliers, d'autres sont tout à fait ordinaires. Ils ont tous connus des échecs, des déceptions, des moments difficiles. Personne n'y échappe. Mais, dans l'ensemble, ils semblent mieux négocier les obstacles : on dirait qu'ils ont une aptitude particulière à rebondir face à l'adversité, à donner un sens à leur existence, comme s'ils entretenaient un rapport plus intime avec eux-mêmes, avec les autres (Servan-Schreiber, 2003, p. 14). Un dialogue provenant d'une forme d'équilibre entre l'émotion et la raison, alors que les français sont depuis plusieurs années parmi les plus grands consommateurs au monde d'antidépresseurs et de tranquillisants[15].

[15] Observatoire national des prescriptions et consommations des médicaments, *Etude de la prescription et de la consommation des antidépresseurs en ambulatoire*, Paris, 1998

1.2.1.1. Nos deux cerveaux, le cerveau émotionnel et le cerveau cognitif :

En 1970, les travaux concernant les conséquences de certaines lésions cérébrales chez des patients permettent de découvrir que nos deux cerveaux, reliés par un réseau très complexe de fibres nerveuses appelé *corpus callosum*, ont chacun une activité différente (Ornstein, 1987) :

- le côté gauche (chez la plupart des personnes) est le siège des activités intellectuelles, du raisonnement logique, du langage, des chiffres, de la linéarité, de l'analyse, des séquences, des listes. Pendant que l'hémisphère gauche fonctionne, l'hémisphère droit émet des ondes alpha et se trouve à l'état de repos.
- le côté droit est le siège du rythme, de la musique, des images, de l'imagination, des couleurs, des analogies, des rêves, des visages, de la conscience spatiale, des formes, des structures, des schémas, des dimensions...

La théorie du cerveau humain divisé en deux hémisphères, non symétriques d'un point de vue fonctionnel, permet alors d'expliquer bon nombre de questionnements.
Malheureusement, l'IRM vient rapidement jouer les trouble-fête, démontrant que les deux hémisphères communiquent en permanence et ne fonctionnent jamais isolément, et que par exemple une fonction comme le langage n'implique pas l'activation d'une région unique mais une dizaine au moins, réparties sur les deux hémisphères (Vidal, 2009, p. 44).

En fait, à l'intérieur du cerveau se trouve :

1/- Un cerveau émotionnel.
Un cerveau ancien, que nous partageons avec tous les mammifères, et pour certaines parties avec les reptiles (Maclean, 1990). C'est la première couche déposée par l'évolution, décrite et nommée limbique au XIXème siècle par Broca un neurologue français (Broca, 1878, p. 385).
Un véritable « *cerveau dans le cerveau* » selon Servan-Schreiber, émotionnel, inconscient, préoccupé d'abord de survie et avant tout connecté au corps, situé au cœur du cerveau humain, doté d'une architecture, d'une organisation cellulaire et de propriétés biochimiques spécifiques :

- la plupart de ses aires présentent des neurones amalgamés, des ganglions neuronaux. Cette structure rudimentaire permettrait un traitement rapide de l'information, adapté aux réactions essentielles de survie,
- son tissu est différent de celui du néocortex ; un virus comme celui de l'herpès ou de la rage attaque uniquement ce cerveau (c'est pour cette raison que la première manifestation de la rage est un comportement émotionnel anormal).

Le cerveau émotionnel contrôle ce qui régit le bien-être psychologique et une grande partie de la physiologie du corps (la respiration, le fonctionnement du cœur, la tension artérielle, la sécrétion des hormones, l'appétit et le système digestif, la libido et même le système immunitaire) afin de maintenir un état d'équilibre, une homéostasie physiologique. Le cerveau émotionnel est presque plus intime avec le corps qu'il ne l'est avec le cerveau cognitif. C'est pour cette raison qu'il est souvent plus facile d'accéder aux émotions par le corps que par la parole (Servan-Schreiber, 2003, p. 40) et que la relation aux autres et le dialogue social ont une forte composante physique, un vécu corporel. En effet, lorsque nous ressentons une émotion, le système nerveux autonome (constitué des deux vastes réseaux nerveux que sont les systèmes sympathique et parasympathique) commande des modifications physiologiques (accélération des rythmes cardiaque et respiratoire, l'ajustement du diamètre des vaisseaux sanguins, la sécrétion d'adrénaline ou la libération de glucose). Ces modifications physiologiques et corporelles répondent à une fonction adaptative de mise en œuvre d'une action urgente (fuite, combat...) et participent au ressenti émotionnel. L'importance attribuée au corps est patente dans les théories contemporaines (Damasio, 1999)

(Niedenthal, 2007, p. 1002), lesquelles soulignent que la perception subjective de l'émotion et ses manifestations corporelles ont partie liée (Soussignan, 2009, p. 46).
Au plus profond du cerveau se trouve l'amygdale ou complexe amygdalien, qui est un groupe de neurones en forme d'amande (d'où son nom) situé au pôle rostral du lobe temporal, en avant de l'hippocampe. Elle fait partie du système limbique et est impliquée dans les émotions (Ledoux et Muller, 1997, p. 1719), y compris faciales (Morris *et al.*, 1996, p. 812) en particulier dans la peur (Thomas *et al.*, 2001, p. 1057) et l'agression (Morris *et al.*, 1998, p. 47).

2/- Un cerveau cognitif.
Le cerveau cognitif, conscient, rationnel et tourné vers le monde extérieur, la partie la plus évoluée du cerveau, siège du langage et de la pensée.
Au cours des siècles, autour du cerveau limbique, s'est formée une couche récente, un cerveau nouveau (« néocortex »). C'est la surface plissée qui donne au cerveau son apparence caractéristique, constituée de six strates distinctes de neurones, parfaitement régulières et organisées pour un traitement optimal de l'information.
Chez l'homme, la partie du néocortex qui se trouve derrière le front, au-dessus des yeux, est particulièrement développée. C'est par l'intermédiaire du cortex préfrontal que le cortex prend en charge l'attention, la concentration, l'inhibition des impulsions et des instincts, l'ordonnancement des relations sociales...

1.2.1.2. L'interaction entre nos deux cerveaux et l'intelligence émotionnelle :

Pour Damasio, il existe une tension constante entre le cerveau primitif et le cerveau rationnel, les passions et la raison ; et la dichotomie passions / raison constitue l'erreur de Descartes car l'émotion occupe une grande place dans le comportement des hommes (Damasio, 1995). La vie psychique est le résultat de cet effort permanent pour obtenir cet équilibre, appelée intelligence émotionnelle (Mayer *et al.*, 2000) dont l'implication dans les relations sociales est forte.

Une forme d'intelligence supplémentaire, à celle logique et abstraite (du Quotient Intellectuel), est impliquée dans la compréhension et la gestion de nos émotions. Le Quotient Emotionnel permet de mesurer cinq fonctions essentielles :

1/- L'aptitude à identifier nos émotions.
La reconnaissance de nos pensées ou cognitions (qui dominent actuellement le champ de notre conscience), de nos tendances à l'action (peur, colère, tristesse...) et de nos bouleversements biologiques internes ou sensations (rythme cardiaque, sudation...) nous permettent d'identifier notre état émotionnel.
Notre expérience émotionnelle nous permet aussi de développer notre capacité à détecter l'état émotionnel d'autrui et les possibles réactions des autres.

2/- L'aptitude à comprendre le déroulement naturel de nos émotions.
Comprendre le sens et la cause profonde de notre émotion, c'est évaluer nos besoins et dans quelle mesure ils sont satisfaits. C'est comprendre en quelque sorte sa relation au monde extérieur.

3/- L'aptitude à les exprimer, à raisonner sur nos propres émotions et celles des autres.
La difficulté consiste à trouver les bons mots pour rendre compte de ce que nous ressentons, sans que l'affect trouble notre expression. Le fait même de nommer notre émotion diminue

l'activité de notre amygdale cérébrale, permet de clarifier les situations conflictuelles et suscite une émotion congruente parmi l'auditoire.

4/- L'aptitude à les réguler.
Concernant nos émotions négatives :

- la réévaluation cognitive nous permet de comprendre que nos émotions ne sont pas causées par une situation mais plutôt par l'évaluation que nous en faisons. Ainsi, il est possible de modérer l'émotion négative en recherchant une autre évaluation de la situation, une autre façon de l'envisager (Mikolajczak, 2009), en adoptant le point de vue d'autrui.
- la recherche d'un contact social accru favorise aussi la diminution des émotions négatives (angoisse, tristesse...) dues à l'isolement.
  Ces stratégies de régulation demandent donc préalablement de l'énergie pour en retirer ensuite davantage (Mikolajczak, 2009).

Concernant nos émotions positives :
Il s'agit de les accentuer soit physiquement en exprimant notre joie par des gestes, des paroles, des postures..., soit en prolongeant le bien-être intérieur par une concentration sur le moment présent.

5/- L'aptitude à les utiliser à bon escient.
L'intelligence émotionnelle nous fournit les armes nécessaires pour faire de ses émotions des alliées dans ses relations sociales, celles-ci reposant en partie sur notre capacité à tempérer nos élans affectifs.
Dans certains états émotionnels, l'être humain est tout simplement incapable d'avoir certains types de pensées (De Bono, 1976). Les modifications chimiques du cerveau induites par exemple par une relation conflictuelle peuvent momentanément rendre le cerveau différent. Nous pouvons être pris en otage par le mécanisme de survie ou par les émotions dans le système limbique ; nous succombons alors à « *un détournement par l'amygdale* » (Goleman, 1998, p. 375). Confronté à une situation, l'individu réagit de manière disproportionnée, impulsive et instinctive, produisant un résultat négatif.
Une personne sachant se maîtriser lorsqu'elle éprouve de la colère ou de la déception est appréciée, et améliore sa réussite académique et professionnelle (Mikolajczak, 2010). Non seulement les émotions sont un atout dans le domaine vaste et complexe des relations humaines, et elles protègent aussi contre les maladies car les personnes disposant de bonnes capacités de régulation et de compréhension de leurs émotions sont moins vulnérables au stress, aux maladies cardio-vasculaires, l'asthme, le diabète...

Ces cinq aptitudes étant les fondements de la maîtrise de soi et du dialogue social, source de la capacité à résoudre des conflits. Contrairement au QI qui évolue très peu au cours de la vie, l'intelligence émotionnelle peut être cultivée à tous les âges selon Servan Schreiber ; il n'est donc jamais trop tard pour apprendre à mieux gérer nos émotions et notre rapport à autrui, particulièrement dans le cadre du dialogue social.

1.2.1.3. Nos émotions et le processus cognitif, et le dialogue social :

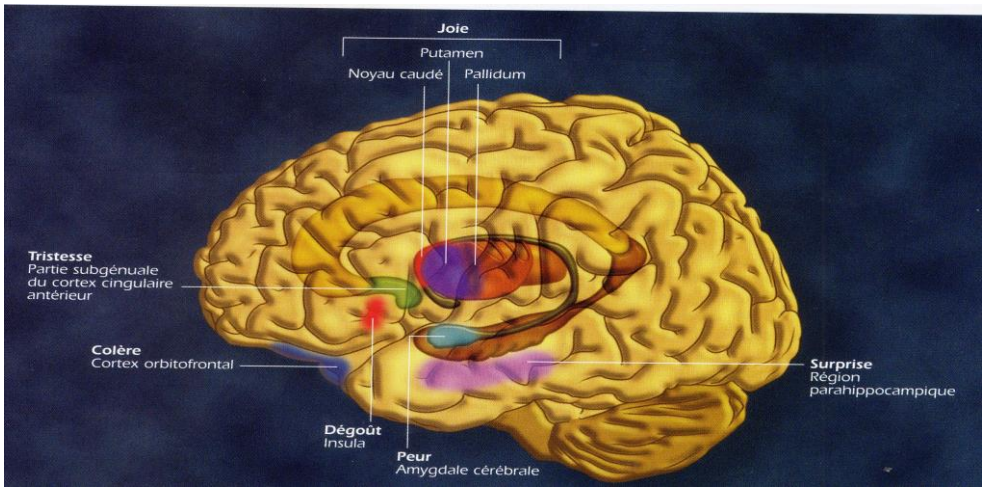
Le résultat de travaux tendent à prouver que notre capacité à produire un comportement émotionnel approprié implique l'orchestration de plusieurs circuits cérébraux (Phillips, 2008, p. 829). Profitant de l'essor des techniques de neuro-imagerie et du développement des neurosciences cognitives, l'étude des structures cérébrales impliquées dans la réponse émotionnelle lors d'un dialogue social permet d'identifier qu'un processus de réaction émotionnelle comprend plusieurs étapes :

- la formation de l'émotion,
- son expression,
- l'expérience subjective que nous lui associons,
- l'adaptation de notre comportement au contexte émotionnel.

Nous constatons que ces différentes opérations mettent en jeu un processus de complexité croissante, au cours duquel les mécanismes de représentation mentale évoluent (« *j'ai peur* », « *je crains que tu m'en veuilles* », « *si j'étais dans ta situation, je serais désespérée* »). C'est pourquoi émotion et cognition impliquent des systèmes cérébraux en partie communs, et sont liées au dialogue social.

En 2002, la synthèse d'un grand nombre d'études d'imagerie cérébrale (Berthoz, 2002, p. 193) met à jour plusieurs notions importantes :

- il n'existe pas de dominance d'un hémisphère dans le traitement des émotions, ni une spécialisation des zones antérieures ou postérieures dans les émotions positives ou négatives,
- les émotions primaires semblent relativement localisées dans des zones spécifiques :

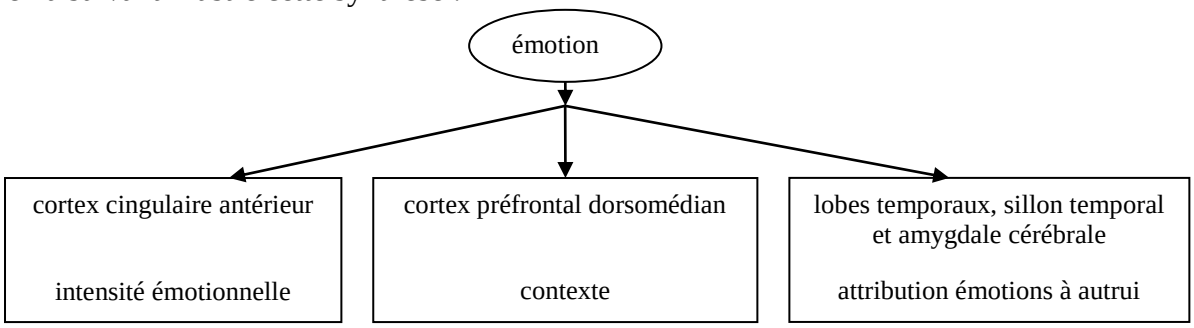


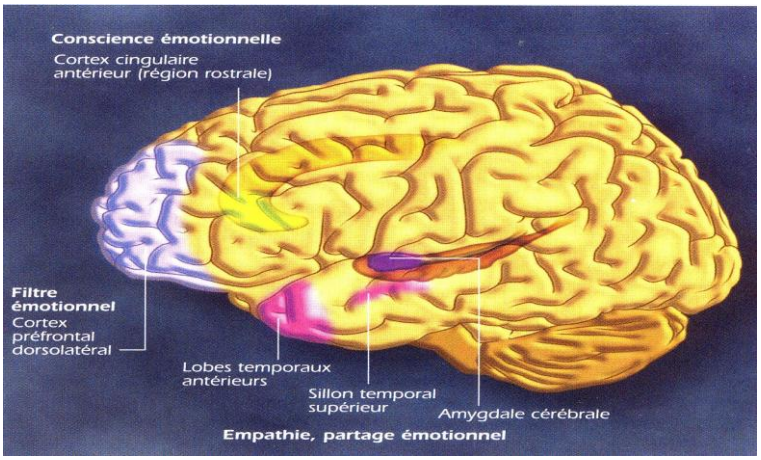
Document issu de Cerveau & Psycho, n° 35, p 63

Si certaines activations cérébrales régionales semblent dépendantes de la nature de l'émotion, d'autres ne le sont pas :

- le cortex cingulaire antérieur, systématiquement activé, est la zone du cerveau qui nous permet de prendre pleinement conscience des émotions que nous ressentons. La conscience émotionnelle est l'intensité avec laquelle nous apprécions notre propre ressenti émotionnel afin d'en évaluer les conséquences et le sens.
- le cortex préfrontal dorsomédian, filtre émotionnel, est systématiquement activé et joue un rôle clé dans l'intégration émotionnelle lors de l'évaluation cognitive des caractéristiques émotionnelles en fonction du contexte. Ce phénomène est parfois qualifié de métacognition. C'est elle qui fait que nous ne sommes pas effrayés quand nous voyons un animal sauvage en cage, alors que nous le serions en l'absence de barreaux.
- les lobes temporaux antérieurs, le sillon temporal supérieur et l'amygdale cérébrale concernant notre capacité à attribuer des émotions à autrui.

Le schéma suivant illustre cette synthèse :





Document issu de Cerveau & Psycho, n° 35, p 65

Très récemment, il est précisé que si le cortex joue un rôle important, il ne faut pas oublier le reste (Damasio, 2010). Certes, le cortex nous confère l'aspect le plus humain de notre comportement, nous permettant de dresser des cartes neuronales détaillées, avec des possibilités de mémoire, de raisonnement et de langage. Mais ne fonctionne que parce qu'il y a dans une partie beaucoup plus ancienne, le tronc cérébral, la possibilité de faire exactement les mêmes choses, mais à un niveau plus simple (Damasio, 2011, p. 26).

1.2.1.4. L'éventuelle mésentente entre nos deux cerveaux :

L'interaction entre notre cerveau cognitif et notre le cerveau émotionnel peut s'avérer être une coopération harmonieuse ou une compétition malheureuse, laquelle détermine notre ressenti envers nous-mêmes et notre rapport avec les autres dans le cadre du dialogue social.

1.2.1.4.1. Le court-circuit émotionnel :

L'évolution connaît ses priorités et l'émotion a une fonction adaptative en préparant l'organisme à réagir pour garantir sa survie. Le cerveau émotionnel veille en permanence, surveille l'environnement en arrière-plan. Conséquemment, il peut déceler un danger, déclencher immédiatement une alarme, focaliser notre attention, interrompre l'activité du cerveau cognitif en débranchant le cortex préfrontal (Arnsten et Goldman-Rakic, 1998, p. 362).

Dans la pratique médicale, l'état de stress post-traumatique et les attaques d'anxiété constituent les exemples les plus courants marqués par des réactions somatiques (accélération

du rythme cardiaque, brusque et forte augmentation de la tension artérielle, sudation importante...), cognitives (perte de moyens, phobie, peur irraisonnée...) et sociales (foule, vide, ascenseur...). Une sur-activation de l'amygdale cérébrale est fréquente.

1.2.1.4.2. L'étouffement cognitif :

Le cerveau cognitif contrôle l'attention consciente, la capacité de tempérer les actions émotionnelles.

Le cortex peut même bloquer l'activité du cerveau émotionnel (Ochsner et Bunge, 2002). Alors les petits signaux d'alarme de notre système limbique sont ignorés et cette impasse psychique se traduit par des problèmes physiques liés au stress : fatigue inexpliquée, hypertension, rhumes et autres infections à répétition, maladies cardiaques, troubles intestinaux, problèmes de peau... C'est la suppression des émotions négatives par le cerveau cognitif qui pèse le plus lourdement sur notre cœur et nos artères, et non les émotions négatives par elles-mêmes (Levenson, 1994).

1.2.1.5. Le premier signe d'une prise en otage de nos réactions émotionnelles, la conversation négative avec nous-mêmes :

Il y a plus de 2.500 ans, un philosophe chinois écrit que le plus grand problème du monde est que les individus se perçoivent comme impuissants (Lao Tzu, 1985). Eprouver un sentiment d'impuissance nous conduit à une conversation négative avec nous-mêmes, émanant de notre univers intérieur. Les travaux de linguistes montrent que l'être humain a beaucoup plus de mots pour exprimer les émotions négatives que celles positives (Schrauf et Sanchez, 2004). Dans des études portant sur trente-sept langues, les chercheurs ont identifié sept mots qui servent à exprimer des émotions ayant le même sens dans ces différentes langues : joie, peur, colère, tristesse, dégoût, honte et culpabilité. Sur ces sept mots, un seul est positif : la joie. Prompte à critiquer l'employeur, remarquons que dans une telle posture la rhétorique syndicale est fréquemment négative et s'articule autour de ces six autres mots : peur, colère, tristesse, dégoût, honte et culpabilité.

Moins une personne a le sentiment de contrôler une situation, plus cette situation est traumatisante ; la personne apprend alors à avoir une attitude passive et vulnérable, à être otage, et manifeste une attitude d'impuissance acquise (Seligman et Sauter, 1989) dans le cadre de ses travaux sur les relations entre la peur et l'apprentissage.

1.2.1.6. L'antidote d'une prise en otage de nos réactions émotionnelles, la formation des liens :

La formation des liens est l'antidote au dilemme de l'otage de nos réactions émotionnelles, car rien ne justifie que nous soyons impuissants. Le lien renvoie à notre capacité à créer une connexion émotionnelle avec l'autre, dans le but d'entamer un dialogue social, voire de résoudre un différend ou un conflit via une négociation.

Pour les leaders, la formation de liens est particulièrement importante, et l'intensité des relations qui existent entre les individus d'un groupe donné et entre ces individus et les objectifs de l'organisation est un puissant indicateur de la santé de ce groupe, de son degré

d'engagement et d'implication émotionnelle, et de ses performances. Cela constitue d'ailleurs la deuxième étape des huit étapes pour transformer votre entreprise de Kotter[16].

S'appuyant sur des données épidémiologiques menées en entreprise depuis dix années, Saunder la directrice de l'Institut Français d'Action sur le Stress (IFAS) souligne l'impact du soutien professionnel sur le stress des salariés, et met en première ligne le rôle du manager de proximité. Celui-ci doit maîtriser ses émotions pour protéger les autres. C'est lui, par son comportement, qui réduit ou accroît le stress de ses collaborateurs, car chaque salarié attend de son supérieur hiérarchique une écoute efficace, même si ce dernier est peu disponible (Saunder, 2007). Encore faut-il que face à l'exigence du toujours plus et à l'intensité de la mobilisation psychique, même si la production de l'adhésion n'est plus une préoccupation centrale des dirigeants (Saunder, 2007), le manager de proximité adhère au système, mais comme il n'y voit plus d'autre alternative, il l'accepte jusqu'à faire semblant d'y croire (Aubert et Gaulejac, 1991). Un encadrement de proximité qui doit s'adapter à la transformation normative de social puis/et de l'intime[17] (Brun, 2010), et qui constate quotidiennement les contradictions entre le discours qualité totale et la réalité quotidienne. D'un côté, les bonnes intentions et la proposition d'un idéal, de l'autre, les contraintes et les procédures répondant à des exigences de résultat économique. Le danger réside dans d'éventuelles injonctions qui renforceraient le paradoxe du vécu quotidien qui pourrait créer de l'incertitude individuelle et de l'insécurité identitaire auxquelles ne pourrait répondre qu'un dédoublement de la personnalité, en grande partie inconscient, qui n'est en fin de compte qu'un mécanisme d'adaptation à l'univers du double langage (Aubert et Gaulejac, 1991).

Pour éviter un tel danger, rappelons :

- la prééminence de la représentativité (psychologie cognitive) et des histoires vis-à-vis des données. Bruner en exprimant qu'il est plus probable que c'est en agissant que l'on sent l'esprit de la chose et non l'inverse indique que l'action précède la stratégie, et non l'inverse, et que le rôle du leader est essentiel car il donne du sens et une vision à l'action (Bruner, 1973, p. 24). A l'identique, la culture d'entreprise donne du sens à la raison d'être. Bettelheim dans *Psychanalyse des contes de fées* souligne à quel point les contes de fée et les mythes donnent un sens à notre vie. D'ailleurs Peters et Waterman précisent que la prédominance et la cohérence de la culture se sont révélées, sans exception, la qualité essentielle des meilleures entreprises. En outre, plus cette culture est solide, et plus elle est dirigée vers le marché, moins les précis de politique, les organigrammes, les procédures et règles détaillées sont nécessaires.
- la place de la mémoire expérimentale (ai-je déjà rencontré cette problématique et dans quel contexte ? Comment l'ai-je résolue ?). Une étude concernant l'intelligence artificielle souligne que les joueurs d'échec ont un « *vocabulaire* » d'environ 50.000 problématiques, alors même que les êtres humains ne peuvent traiter un grand nombre de nouvelles données et informations et ne peuvent retenir au mieux que six ou sept données sur un temps très court (Simon, 1979, p. 363).
- la sensibilité d'un salarié aux signes de reconnaissance, qui lorsqu'ils sont positifs peuvent être à l'origine de changement de comportement et en général dans le sens souhaité. Skinner, dont certains jugent ses techniques quelque peu manipulatrices, a démontré l'asymétrie des signes de reconnaissances positifs et négatifs (Skinner, 1972) :
  * positifs (spécifiques, immédiats, imprévisibles), ils modèlent le comportement, constituent un enseignement et mettent notre propre image en valeur,

[16] Voir chapitre 1.3.3
[17] Voir chapitre 3.2.1

* négatifs, ils ne suppriment pas forcément le désir de mal faire, provoquent des mouvements incontrôlés voire nous apprend à éviter la punition.

La visite de l'atelier de production et la récompense même symbolique du résultat par le manager sont d'une portée redoutable.

- la recherche du salarié par tous les moyens à évaluer ses performances en les comparant à celles des autres, et non pas en se référant à des étalons. Plutôt que de fixer un objectif abstrait, fixons un objectif « *benchmarké* ».
- la motivation intrinsèque d'un salarié entre pour beaucoup dans la réussite en entreprise. L'envie de s'investir durablement dans un travail ne peut naître que dans un environnement propice aux motivations intrinsèques, et que si ce travail est récompensé de façon trop régulière, cette envie est corrompue (Deci, 1972).
- l'attribution différente par un salarié de son succès et de son échec, selon le postulat de Ross :
  * si succès, celui-ci est attribué à « *moi* » car « *j'ai du talent* », et « *je suis prêt à réessayer* » ; une personne recherche la transcendance. Le simple fait de savoir que l'on a réussi entraîne plus de persévérance, une auto-motivation plus forte.
  * si échec, c'est la faute du système (Ross, 1977, p. 173).
- le besoin du salarié de maîtriser sa destinée, un besoin d'autodétermination, car il craint l'impuissance selon (Becker, 1973, p. 94). Domaine de la psychologie cognitive, plus une personne estime qu'elle a un contrôle voire modeste de sa vie, plus elle est efficace et s'investit.

1.2.2. Gérer notre état d'esprit, son pouvoir auto-productif et la résonance empathique:

Selon Forehand, le président d'Accenture en avril 2006, le concept de « *l'œil de notre esprit* » consiste à comprendre que l'état d'esprit peut donner des ailes ou clouer au sol ; c'est un choix qui relève de l'individu et de lui seul. Dans la vie comme dans le travail, si nous préparons le terrain dans l'œil de notre esprit pour le résultat que nous souhaitons atteindre, si nous nous concentrons sur les récompenses et non sur la souffrance, nous ouvrons la voie à la réussite. Nous concentrons alors notre attention sur notre destination et non sur les objets en chemin ; évidemment nous sommes conscients des obstacles mais ils ne doivent pas être le point focal de notre attention. Cette guerre intérieure entre le désir de premier ordre (la tentation immédiate) et le désir de second ordre (l'objectif à long terme) est l'une des facettes de la « réflexivité », la capacité à l'auto-analyse, à réfléchir à ses propres motivations, à tenter de contrôler le cours de sa vie en mettant en place des stratégies de changement et des techniques mentales d'autocontrôle.

Entre l'abîme ou la métamorphose, avec le pire comme probable et la métamorphose comme possible, il revient à chacun d'effectuer un choix, soit focaliser sur les événements sombres, soit focaliser sur les événements pleins d'espoir, car au sein même des périodes noires, des graines d'espoir surgissent. Apprendre à penser cela, voilà l'esprit de la complexité (Morin, 2009, p. 30). Alors la personne compose avec la complexité, mais les schémas mentaux continuent à être subordonnés à la pression de l'urgence, donc acculés à la nécessaire simplification de la logique binaire et linéaire.

1.2.2.1. Notre état d'esprit et les neurosciences, le système nerveux autonome :

Les neurosciences nous ont déjà appris que notre rapport aux autres est le résultat d'une interaction entre le cerveau émotionnel et le cerveau cognitif, et que l'harmonie relationnelle provient de l'équilibre entre nos réactions émotionnelles immédiates et les réponses rationnelles préservatrices des liens sociaux sur le long terme.

Forehand et Morin font appel à notre intelligence émotionnelle pour effectuer un choix aux effets somatiques diamétralement opposés : nous donner des ailes ou nous clouer au sol. A croire que les émotions guident le corps. Mais déjà en 1890, William James, psychologue et professeur à Harvard, écrit qu'une émotion est avant tout un état du corps, et seulement ensuite une perception dans le cerveau. Un siècle plus tard, un système cœur-cerveau indissociable existe et il présente un fonctionnement à double sens : à chaque instant, l'équilibre de notre cerveau influence notre cœur et vice-versa (Gershon, 1999, p. 31).

De fait, nous savons depuis peu que le cœur (comme l'intestin) détient son propre réseau neuronal (un petit cerveau semi-autonome), est une usine hormonale (sécrétion d'adrénaline lorsqu'il veut fonctionner au maximum de ses capacités, d'une hormone régulatrice de la tension artérielle, de l'ocytonine l'hormone de l'amour), et possède son propre champ électromagnétique dont il fait bénéficier tout l'organisme humain. Le cœur perçoit et ressent, et quand il s'exprime, il influence notre physiologie à commencer par le cerveau. La relation entre le cerveau émotionnel et le « petit cerveau » du cœur est une des clés de l'intelligence émotionnelle. En apprenant - littéralement - à contrôler notre cœur, nous apprenons à apprivoiser notre cerveau émotionnel, et vice versa (Servan-Schreber, 2003, p. 58). C'est l'équilibre subtil entre les deux branches du système nerveux autonome qui permet aux mammifères de développer des relations sociales de plus en plus complexes au fil de l'évolution (Porges et Doussard-Roosevelt, 1994, p. 167). Rappelons que ce système nerveux autonome est constitué de :

- la branche dite « sympathique », qui libère de l'adrénaline et de la noradrénaline, et contrôle les réactions de combat et de fuite. Son activité accélère le rythme cardiaque.
- la branche dite « parasympathique », qui libère l'acétylcholine qui accompagne les états de relaxation et de calme.

Chez les mammifères, ces deux systèmes (l'accélérateur et le frein) sont constamment en équilibre et permettent l'adaptation immédiate à tout changement environnemental. Le reflet direct de ce va-et-vient est la variabilité normale des battements par minute du cœur (entre 55 et 70) en sachant qu'à la naissance cette variabilité est la plus forte, que nous perdons environ 3 % de variabilité par an, et qu'à l'approche de notre mort elle est la plus faible (Umetani et Singer, 1999, p. 593). Si la variabilité baisse, c'est que nous n'entretenons pas notre frein physiologique, à savoir le tonus du système parasympathique. Lorsque nous ne savons plus freiner, la mort approche (La Rovere et Bigger, 1998, p. 478).

Concernant notre état d'esprit, différentes études établissent que ce sont les émotions négatives (les soucis banaux, la colère, le stress, l'anxiété, la tristesse...) qui font chuter la variabilité cardiaque, sèment le chaos dans notre physiologie, et sont de véritables pertes d'énergie vitale jusqu'à générer une fatigue ou un épuisement quotidien. Cette absence de cohérence cardiaque influe aussi sur les autres rythmes physiologiques : la tension artérielle et la respiration.

Conséquemment le choix que nous devrions faire serait d'assurer la cohérence cardiaque grâce à notre état d'esprit positif. Toutefois, nous pensons que cette démarche cognitive est à

l'évidence difficile pour certaines personnes dans certaines conditions. Et que malheureusement des salariés n'ont aucunement la possibilité de s'interroger sur le rapport qu'ils entretiennent avec l'entreprise, de prendre quelque peu de distance vis-à-vis de l'adhésion fusionnelle et endogène des valeurs et des objectifs de l'entreprise. Afin d'éviter la soumission librement consentie, option douce de l'exercice du pouvoir (Joule et Beauvois, 2009, p. 27), de passer du stress à l'angoisse.

1.2.2.2. La gestion de notre état d'esprit, sa prévision auto-productrice :

Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle, définit ce qu'il appelle « *l'état du moi* » comme un ensemble cohérent de sentiments, de pensées et de comportements (Berne, 1961, p. 13). L'harmonie entre le cerveau émotionnel et le cerveau cognitif, et la cohérence cardiaque, résultent d'un effort de notre part. Nous pouvons apprendre à contrôler notre système cœur-cerveau et notre cœur, ainsi gérer le stress (Barrios-Choplin et McCraty, 1997, p. 193). Au lieu de se focaliser sur les conditions extérieures génératrices du stress, il faut commencer par contrôler l'intérieur : notre physiologie. Ainsi en jugulant le chaos physiologique et en maximisant la cohérence, nous nous sentons automatiquement mieux et nous améliorons notre rapport aux autres, notre dialogue social.

La méthode développée par le Heartmath Institute en Californie (McCraty, 2001) comprend trois étapes :
1/- Une extraction du monde extérieur en prenant deux respirations très lentes et profondes, afin de stimuler le système parasympathique,
2/- Une focalisation sur la région du cœur, tout en continuant à respirer lentement et profondément,
3/- Un accompagnement de cette sensation de chaleur qui se développe dans la poitrine par l'évocation d'une émotion positive (reconnaissance, gratitude, joie...), laquelle induit très rapidement une transition de la variabilité cardiaque vers une phase de cohérence (McCraty et Atkinson, 1995, p. 1089).
Une telle méthode appliquée à grande échelle (6.000 cadres) dans de grandes entreprises américaines montre des effets bénéfiques sur les plans physique[18], émotionnel et social. Le dialogue social est d'une meilleure qualité grâce à une plus grande écoute mutuelle en raison d'un développement de la capacité de résilience, et une plus grande satisfaction des salariés au travail est ressentie.

Du fait que la conscience de soi facilite à la fois l'empathie et la gestion de soi qui, associées l'une à l'autre, permettent une gestion efficace des relations interpersonnelles (Goleman *et al.*, 2005), grâce au dialogue intérieur, l'individu peut agir sur son état d'esprit. Car comprendre celui-ci permet de l'influencer lui-même : « *le leadership tient en un élément essentiel : la capacité du leader à gérer sa vie intérieure pour permettre que se produisent les bonnes relations en chaîne émotionnelles et comportementales. Pour nombre d'entre eux, c'est le défi le plus difficile à relever* ». Sachant que c'est dans l'esprit que germent les graines de la réussite ou de l'échec, l'univers intime peut être l'ami ou l'ennemi, peut créer un cycle gagnant ou perdant, générer une prévision auto-productrice en le convainquant lui-même qu'il va réussir ou échouer. Et cela est particulièrement important dans le cadre d'une négociation.

[18] Un souvenir positif induit en quelques minutes une augmentation de la production d'IgA (immunoglobines A) pendant les 6 heures suivantes, accroissant ainsi notre protection immunitaire

L'état de conviction qui doit être celui d'un leader a pour objet de créer un sentiment de sécurité afin de combattre la programmation du cerveau de ses collaborateurs qui repère le danger et le négatif dans le but de survivre. Le leader doit être capable de faire face à une déception ou un revers en une fraction de seconde et continuer à diriger afin de ne pas détruire le moral et la motivation de ceux qui les entourent. Hippocrate (460-400 avant J. C.) écrit que bien que conscients de la gravité de leur état, certains patients recouvrent la santé simplement grâce à la satisfaction que leur procure la bienveillance de leur médecin. En d'autres termes, la focalisation positive de l'état d'esprit et la confiance en la figure de l'autorité toutes deux réunies conduisent à une prévision auto-productrice. Berne décrit la prévision auto-productrice comme un scénario de vie (Berne, 1972). Le pouvoir auto-productif est important car l'imagination, la visualisation, l'imagerie mentale constituent des ressources mentales peu exploitées. Et de conseiller un entraînement à visualiser la réalisation de son objectif jusque dans les moindres détails (qui, quand, comment, pourquoi, quoi...), à se concentrer dessus, à construire sa vision.

Un leader peut alors transmettre sa vision, d'autant plus nécessaire si celle-ci conduit à un processus de changement. S'il est une idée concernant le leadership qui inspire les organisations depuis des milliers d'années, c'est la capacité à avoir une image partagée de l'avenir que nous voulons créer et ces organisations ont réussi à réunir leurs collaborateurs autour d'une identité et d'une vision de l'avenir partagées (Senge, 1992). Nous retrouvons les concepts associés au leadership étudiés dans le cadre des facteurs d'efficacité organisationnelle d'un précédent chapitre, et réitérons notre souci quant à cet éventuel processus de normalisation idéologique basé sur une excessive intériorisation des objectifs et des valeurs de l'entreprise par ses salariés.

1.2.2.3. Comprendre l'état d'esprit d'autrui :

Intervenant dans l'exécution des processus émotionnels impliqués dans la reconnaissance de l'état affectif d'autrui, le phénomène de résonance empathique est l'élément central de la communication interindividuelle, garant des liens sociaux. Cette aptitude varie d'une personne à une autre (Mermillod, 2008) et les composantes de la résonance empathique seraient le partage affectif, la flexibilité mentale permettant d'adopter le point de vue de l'autre, la conscience émotionnelle qui permet de distinguer les émotions de soi de celles des autres, la reconnaissance des expressions faciales émotionnelles, la détection des intentions d'autrui par un mécanisme d'imitation (Decety et Ickes, 2009). Toute l'intelligence d'un négociateur consisterait à comprendre aussi rapidement que possible la motivation de son interlocuteur, et à l'amener à porter un autre regard vis-à-vis de ce qu'il envisage de faire, du négatif vers le positif.

Alors pourquoi les dirigeants sont bien loin d'obtenir le niveau de réussite pour ce qui est de changer l'état d'esprit de leur personnel, comparativement au taux de 95 % des négociateurs et leurs preneurs d'otage (McMains et Mullins, 2001).

1.2.3. Le cycle du lien :

La capacité à tisser des relations durables et à être proche des autres est une des marques du leader. Malheureusement, nombre de dirigeants de grandes entreprises considèrent que leur travail se limite à créer la stratégie, la structure d'organisation et les processus organisationnels. Après quoi, ils se contentent de déléguer, restant coupés de ceux qui

accomplissent le travail (George, 2003). Ainsi, les dirigeants qui créent des liens et comprennent leur importance sont capables d'instaurer la confiance et d'assurer leur leadership, d'autant qu'ils sont moins enclins à devenir des otages de leurs réactions émotionnelles.

En période d'incertitude, ces liens ont une importance cruciale. En période forte d'incertitude qui génère une montée de l'anxiété, des tensions et une dégradation de la confiance entre acteurs, avec en permanence une crainte justifiée des réductions d'effectifs et une inquiétude pour son propre sort donc l'objectif de survivre éventuellement aux dépens des autres. Le dirigeant ne doit pas mentir, expliciter sa marge de manœuvre, faire comprendre son état d'esprit et ses intentions, veiller à être clair, s'intéresser aux individus, passer du temps avec les équipes, écouter, échanger et recadrer sur l'essentiel sans se mettre en position de répondre à toutes les questions, renoncer à certains projets du moins momentanément, ajuster sa stratégie et ses priorités pour passer la tempête au plus près de ses équipes (Albert, 2009, p. 6).

1.2.3.1. Les quatre phases du cycle du lien :

La maxime de Nietzsche est claire : « *le serpent qui ne mue pas meurt ; de la même façon, l'esprit cesse d'être esprit dès lors qu'il ne change plus d'opinion* ». De la même façon, la nature veut que tout attachement se transformant en lien génère une séparation puis un deuil.

Le cycle du lien se compose de quatre phases :

1/- L'attachement.
Ce désir de proximité (Bowlby, 1977, p. 72), cet attachement qui permet de créer la connexion, est élémentaire et inné dès la naissance (Cassidy et Shaver, 1999), biologiquement adaptatif. Il a pour objectif de trouver une base de sécurité à partir de laquelle notre exploration du monde sera possible et vers laquelle nous reviendrons pour panser nos plaies (Bretherton, 1992). Nous sommes mus par trois forces psychiques :

- la première est une quête narcissique qui nous pousse à nous intéresser à nous-mêmes, notamment notre corps, la pulsion d'autoconservation,
- la deuxième qui nous pousse à nous intéresser aux autres du fait des diverses formes de satisfaction sexuelle, directe ou substitutive, qu'ils peuvent nous accorder, la pulsion sexuelle,
- la troisième nous pousse à élaborer des liens que nous désirons plus sécurisés possibles, la pulsion d'attachement dont le domaine privilégié est le groupe.

Tous les mammifères ont un besoin élémentaire d'attachement qui peut concerner des objets, des êtres, des objectifs. Ces deux derniers sont particulièrement intéressants dans le cadre d'une entreprise.
A la question de savoir s'il peut être angoissant de s'attacher en cas d'un éventuel rejet de l'autre et s'il peut être préférable de garder ses distances et ne pas s'impliquer sentimentalement, questions qui sous-tendent la psychologie de l'attachement si cruciale pour le développement du tuteuré au tuteur, de l'adulte à l'autorité, Vrtiäka de l'Institut de neurosciences cognitives de Lausanne précise que chacun des trois profils affectifs (évitant, anxieux et sécurisé) correspond à une activité particulière du cerveau (Vrtiäka et *al.*, 2008, p. 2868). Les personnes ayant le profil sécurisé ont leur amygdale cérébrale[19] qui s'active peu en cas de reproche, car elles n'ont pas peur de l'autre et cherchent en lui un réconfort mais sans se sentir déstabilisées à la moindre moquerie ou remarque acerbe ou attaque.

[19] Voir chapitre 1.2.1.1

Conséquemment, cette posture affective et confiante est nécessaire pour que se tissent des rapports sains, stables et durables.

2/- La formation du lien.
Echange affectif qui fait suite au « désir de proximité », cette énergie émotionnelle crée le bien-être, même si nous n'apprécions pas la personne avec qui nous créons un lien. Un lien peut exister et cultiver même en présence de divergences profondes ou de conflits graves.

3/- La séparation.
Interruption du lien et du processus d'attachement, la séparation peut être programmée (démission, divorce...) ou imprévue (décès), et générer des émotions très fortes et des comportements destructeurs.

4/- Le deuil.
Acceptation de laisser partir et de dire au revoir, il s'agit de vivre des états émotionnels qui permettent ultérieurement de rebondir et de retrouver sa force intérieure.
Lorsque nous avons la perception d'être otage (métaphorique) ou victime, nous sommes dans un état de deuil non résolu, non surmonté.
Selon certains travaux (Kübler-Ross, 1970) (Levine, 1989), les stades d'un processus de deuil sont :
- le déni, « *c'est impossible, ils ont dû se tromper* »,
- la peur ou la terreur, « *que vais-je devenir ?* »,
- la protestation et la colère, « *c'est la faute de…, ce n'est pas juste* »,
- la tristesse, le manque ou la nostalgie, « *tout est fichu* »,
- l'acceptation mentale et affective, « *j'ai fait ce que j'ai pu, maintenant je suis prêt* »,
- la formation de nouveaux liens, « *je démarre un nouveau projet, ça va être fantastique* »,
- le pardon,
- la gratitude.

Kübler-Ross a également fait valoir que ces étapes ne sont pas nécessairement dans l'ordre indiqué ci-dessus, toutes les étapes ne sont pas non plus vécues par tous les patients, mais chaque victime en vivra toujours au moins deux.
Il est important de connaître ces différentes étapes du processus de deuil car dans le cadre d'une négociation âpre, de la mise en œuvre d'un processus de changement, la personne est confrontée à ces différentes phases. La durée du cycle est évidemment variable selon l'importance du choc subi ; pour une tourmente grave, il faut compter en moyenne six mois (Bourgeois, 2009, p. 39), cependant il arrive que ce processus se passe mal et que la dépression se prolonge. La personne (Bacqué, 2009, p. 40) :
- développe un sentiment de culpabilité disproportionné et se dévalorise d'une manière excessive,
- garde une fragilité issue de son enfance et risque de s'effondrer en cas de coup dur,
- est dans une situation socioculturelle fragile (Brown et Harrist, 1978) comme un célibataire peu diplômé vivant seul avec enfant(s), sachant que ces personnes peuvent puiser dans leurs ressources si elles ont un entourage qui les soutient[20].

Prenons un exemple au sein de Cartone, où les représentants syndicaux sont persuadés avoir la main sur la gestion sociale. A la demande de stage d'un enfant au sein de l'entreprise, la réponse de la direction est attendue comme automatiquement positive en raison de l'habitude instaurée, d'un « avantage acquis ». La première fois où la réponse est négative, et en l'espèce

[20] Voir chapitre 1.2.4.1 concernant la base de sécurité

à un responsable syndical, la chronologie suivante des dires et des comportements est observée :

- le déni est immédiat : « *vous n'avez pas le droit* »,
- la protestation et la colère sont immédiatement suivies : « *vous faites une discrimination syndicale* », associées à une menace : « *je fais immédiatement un dossier pour l'inspection du travail* ».
- puis : « *nous avons toujours fait comme cela* » exprimant la nostalgie du passé, une note de regret parant le passé à dominante syndicale de toutes les vertus alors que la nouvelle relation de pouvoir représente une lente décadence sociale (Kessinger et Schacter, 2008, p. 1161).
- pour terminer par : « *on ne vous laissera pas faire ce que vous voulez », « le projet, les licenciements, ça ne passera pas* », signes d'une appréhension envers le futur.

1.2.3.2. Le cycle du lien : les conflits organisationnels et les changements :

Le monde qui est le nôtre est davantage celui du changement que du dialogue social. Le baromètre de Liaisons Sociales-CSC-Entreprise & Personnel (Liaisons sociales, décembre 2008) indique clairement que « *l'accompagnement des réorganisations* » constitue la deuxième ou la troisième priorité la plus souvent citée par les DRH, tandis que « *l'amélioration du dialogue et la préservation de la paix sociale* » arrive en septième position. Petit à petit, le terme de réorganisation n'est plus synonyme de plan social ou de fermeture de site, mais recouvre un phénomène permanent de changement d'organisation du travail ou de rectification du périmètre. Car l'obsession gestionnaire conduit à un activisme forcené qui ne supporte pas le moindre temps mort (Gaulejac, 2009, p. 247) et le changement doit devenir la norme car on ne peut vaincre la croissance de l'incertitude et de la complexité que par l'action et l'innovation à une vitesse supersonique (Peters, 1988).

Le changement passant avant le dialogue social, il n'est guère surprenant que :

- les conflits soient de plus en fréquents. Leur nombre augmente, dont particulièrement celui des conflits courts (grèves de moins de deux jours, débrayages) au détriment des conflits longs (grèves de deux jours ou plus). Leur diversité s'accroît : absentéisme, tension, incident, refus des heures supplémentaires, actions prud'homales, actions en référé au tribunal de grande instance (Beroud *et al.*, 2008, p. 9),
- les salariés soient de plus en plus stressés, en raison soit d'une perte (d'un lien, d'un objectif, d'orientation et de but dans la vie...) soit d'un conflit accompagné de ses relations émotionnelles négatives, soit de la solitude. Le cynisme organisationnel se répand (Courpasson, 2012, p.298). Autant de facteurs explicatifs des maladies graves qui sont liées au stress.

Et cet environnement est d'autant plus favorisé que de nombreux dirigeants, plus orientés managers que leaders, sont très polarisés sur les objectifs mais pas assez sur les personnes, au détriment de leur estime de soi. Alors qu'il s'agit en même temps de rétablir dans toute sa complexité un être qui ne se réduit pas aux rapports de production, ni aux relations économiques, mais qui est à la fois biologique, social, économique, mythologique. Il s'agit enfin et surtout d'en finir avec le pauvre mythe unilatéral d'*homo sapiens* pour considérer la complexité indissociable d'*homo sapiens demens* (Morin, 2010, p. 41). L'*Homo demens* s'exprimant à travers ses divagations, ses égarements, ses exaltations, ses fantasmes, ses imaginations… Consécutivement, les salariés sont :

- de moindres initiateurs du dialogue social,
- de moindres contributeurs à la réussite d'une équipe et d'une organisation,

- davantage générateurs de conflits organisationnels.

Observant des managers conduisant un processus de changement, se sentant inquiets voire coupables de ce qui se produit et va se produire, des incidences que cela aura avant tout sur leur carrière, de nombreux coachs d'entreprise constatent l'annonce du changement par le manager, puis la mise de sa tête dans le sable en espérant que tout va bien se passer. Alors que nous savons que les personnes généralement :

- peuvent gérer des nouvelles négatives,
- ne peuvent pas gérer une longue période d'incertitude, faute d'un dialogue social explicatif de la vision sous-tendant le changement. Comment voulons-nous que des salariés passent par les différentes phases du cycle du lien et réussissent à faire leur deuil et à chercher de nouveaux attachements s'il n'y a pas « un désir de proximité »[21] ?

Conséquemment, le dialogue social incluant la création du lien et la gestion de son cycle devrait limiter les conflits organisationnels et précéder le processus de changement.

1.2.4. La base de sécurité et la résilience, indispensables au dialogue social :

1.2.4.1. L'apport essentiel de la base de sécurité :

Outre être en possession de l'antidote contre l'impuissance affective, voir avec son état d'esprit, et mettre en œuvre le cycle du lien, un négociateur du dialogue social doit disposer d'une base de sécurité (Bowlby, 1998, p. 11) avant même de démarrer une quelconque négociation.
Cette base de sécurité peut être des personnes du cadre familial (conjoints, enfants, parents, grands-parents...), du cadre professionnel (professeurs, tuteurs, collègues, supérieurs...), des animaux, des croyances, des objets, des objectifs... avec lesquels nous nouons des liens affectifs forts.

Plus notre base de sécurité est forte, plus notre capacité à négocier âprement et à affronter les difficultés de la vie professionnelle (et personnelle) sera grande, plus nous pouvons trouver d'autres objectifs, nous concentrer sur eux et rebondir vite.

Nous devons toutefois veiller à ce que la perte en tout ou partie de notre base de sécurité ne bouleverse pas notre équilibre émotionnel. Le décès d'un père et/ou d'une mère peut perturber notre base de sécurité ; alors que nous sommes peut-être dans la phase du déni, de la protestation et de la colère, de la tristesse, du manque ou de la nostalgie, de la peur ou de la terreur..., devons-nous continuer à négocier ?

Selon Bowlby, afin de bâtir une vie équilibrée entre amour et réussite dont la combinaison crée et développe l'estime de soi, bien que nous sachions que cet équilibre est instable (divorce ou décès, licenciement...), les deux bases de sécurité les plus importantes sont :

- les attachements aux personnes (la famille, notoirement le conjoint),
- les objectifs (professionnels principalement).

[21] Voir chapitre 1.2.3.1.

L'étude des principales relations d'attachement chez l'adulte (Weiss, 1982) met en exergue dans les entreprises la relation envers des figures protectrices que peuvent être les tuteurs et les leaders. Au-delà du niveau élevé d'exigence du tuteur envers le stagiaire ou le jeune cadre au cours des douze premiers mois afin d'avoir un comportement positif vis-à-vis du travail qui génèrera des succès professionnels, le tuteur doit être aussi une base de sécurité. Cette base de sécurité donnant le courage et le soutien au jeune leader de développer encore davantage ses compétences, d'atteindre ses objectifs et d'en faire rapidement son deuil afin de passer au suivant, d'être un contradicteur quelque peu impertinent parmi l'océan des béni-oui-oui[22] et des dociles. Bowlby parle de partenariat pour définir cet échange donnant-recevant dont l'alchimie de réciprocité permet au recevant de donner un sens à sa vie et prendre en compte certaines limites, de baisser la garde du radar automatique de notre état d'esprit qui guette en permanence tous les dangers afin d'assurer sa survie.

Par l'interruption du mode menace et de cette permanente vigilance de notre état d'esprit, cette base de sécurité nous apporte à la fois :
- une détente psychologique,
- un bon schéma mental auto-producteur,
- une importante implication dans la gestion des liens, de l'écoute de l'état d'esprit de l'autre,
- une attention toute particulière aux opportunités du dialogue social,
- une efficacité négociatrice,
- une estime de soi, laquelle nous persuade que même dans la difficulté nous allons rebondir puis réussir (Branden, 1998),
- une faculté importante de résilience face aux challenges, combats, contradictions de la vie professionnelle, en surmontant l'adversité et en apprenant des expériences difficiles (Gilligan, 2000). Et ce en totale opposition avec la mentalité d'otage affectif.

Parmi les dix conseils de l'American Psychological Association pour développer la résilience, notons que le premier conseil est « *nouez des liens* », le deuxième est « *n'envisagez pas les crises comme des problèmes insurmontables* », le troisième est « *acceptez l'idée que le changement fait partie de la vie* ».
Le dialogue social est donc fait de résilience.

1.2.4.2. Notre capacité de résilience, le maintien du lien :

La résilience est le processus, la capacité ou le résultat d'une bonne adaptation en dépit des circonstances, des défis ou des menaces (Garmezy, 1993) et elle est la capacité de bien fonctionner malgré le stress, l'adversité, les situations défavorables (Rutter, 1993). En fait, ce mot issu du latin *resilio* (*re* et *salio*) indique l'idée de sauter en arrière, puis de rebondir, de rejaillir. D'ailleurs l'idée de résilier un contrat implique l'idée de se dégager d'une situation inconfortable, ne plus être prisonnier du passé.

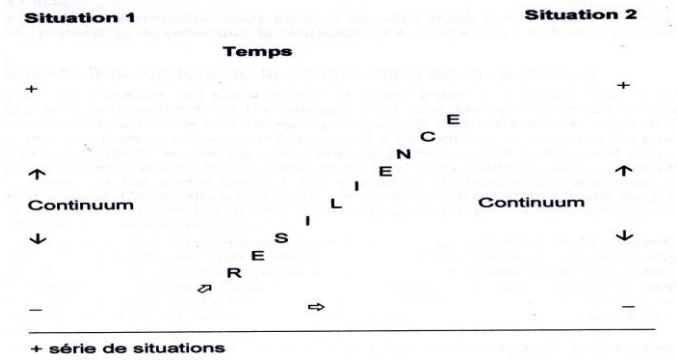
Selon Rutter, la résilience nécessite quelques qualités :
- la sympathie et un tempérament facile, lesquels suscitent l'attirance et permettent la formation des liens, l'antidote d'une prise en otage de nos réactions émotionnelles. Cette capacité à nouer des relations avec les autres joue un rôle primordial dans l'interactivité et crée un entourage capable de nous soutenir.

[22] Des « yes-men », comme disent les Anglo-Saxons

- l'humour, lequel capte l'attention de l'entourage, ouvre les portes du dialogue, désamorce un potentiel conflit, suscite l'amusement donc dédramatise. C'est donc un catalyseur de la formation des liens.
- des compétences cognitives, interaction de nos deux cerveaux ayant pour résultat notre intelligence émotionnelle[23], dont un sens développé de l'anticipation et de la planification des stratégies à mettre en place dans les situations difficiles grâce à notre appréciation juste et adaptée de l'événement[24].
- la haute estime de soi, laquelle recouvre trois domaines : l'amour de soi par l'écoute de ses propres besoins, la vision positive de soi par le regard compréhensif sur ses qualités et ses défauts, la confiance en soi par le sentiment d'être apte à réagir efficacement à des situations diverses. Une estime de soi pouvant générer une prévision auto-productrice en nous convainquant nous-mêmes. A cette haute estime de nous-mêmes se doit d'être associée notre capacité à différer la satisfaction d'un besoin associé, une forme de sagesse (Rabelais, 1552).
- une base de sécurité solide générant la confiance, l'autonomie, l'initiative et l'application dans l'acquisition des compétences, voire une capacité empathique et une envie d'aider les autres.
- un projet de vie, lequel sert à nous protéger comme une bulle positive intérieure, car la quête de sens face à l'adversité nous rend plus fort dans notre combat pour surmonter l'insurmontable, avec le temps ! (Szerman, 2006). Il s'agit bien de donner « un » sens, celui qui nous convient, qui peut préserver les fondamentaux de notre vision du monde et de nous-mêmes, et non pas de trouver « le » sens, de décrypter une hypothétique vérité absolue révélée par les circonstances. Lecomte résume ce processus par un passage du pourquoi au pour quoi, du tourment au tournant (Lecomte, 2007). Avoir foi dans notre propre vie, dans notre projet, permet de nous bâtir une importante force spirituelle sous-tendant notre vision. Ce discernement peut être le fruit de l'âge et de l'expérience, mais pas nécessairement ! Il est à base de savoir, de tact, de jugement pondéré. Le discernement, la sagesse, supposent une conscience droite et une foi éclairée (Saint Paul, Première lettre aux Thessaloniciens).
- ne pas nous considérer comme une victime.

1.2.4.3. L'échelle de résilience :

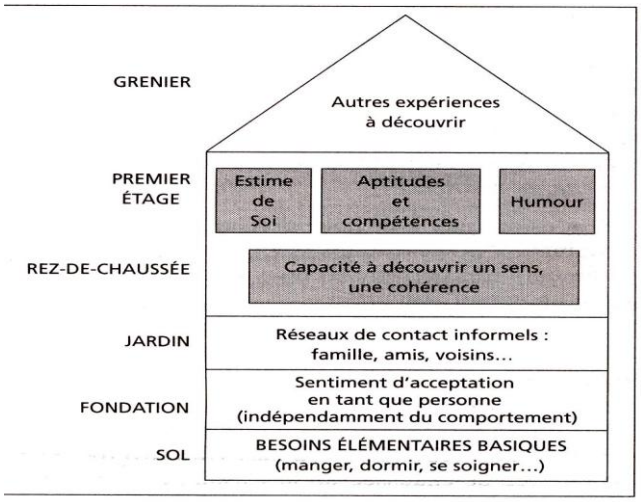
La résilience n'est jamais absolue (Vanistendael, 2003, p. 33). Celle-ci est variable car elle se construit toujours dans l'interaction entre une personne et son entourage. Le schéma suivant fournit les éléments de base qui permettent de situer, en la nuançant, la place de la résilience dans la vie, sans se perdre pour autant dans une discussion infinie sur la définition exacte de la résilience :



[23] Voir chapitre 1.2.1.2
[24] Voir chapitre 1.2.4.4

Ce schéma indique le mauvais ou le non désirable par le signe (-), et ce qui est bon ou désirable par le signe (+). Il permet de situer toutes les évolutions logiquement possibles entre une situation n°1 et une situation n°2 : de bon vers mauvais, de mauvais vers bon, de mauvais vers mauvais, de bon vers bon, y compris toutes les nuances intermédiaires, c'est-à-dire le plus ou moins bon ou mauvais. Il peut s'appliquer à toute une variété de problématiques. Par exemple, l'enfant maltraité qui devient un parent non maltraitant suit plus ou moins le cheminement indiqué par le mot résilience. Vanistendael prétend qu'il est évident que de telles évolutions linéaires sont rares dans la vie réelle. Toutefois, si nous combinons une série de ces schémas de base avec une série de situations qui se succèdent dans le temps, nous pouvons suivre les évolutions de la vie avec ses hauts et ses bas avec beaucoup de nuances. Ce schéma met aussi en évidence le réalisme de la résilience : rien n'est jamais totalement perdu, mais rien n'est jamais totalement gagné non plus.

Mise au point par sous forme de maisonnette, la Casita représente les différentes facettes de la construction de la résilience (Vanistendael, 1998). Elle constitue un plan architectural et un support de réflexion, sert à l'élaboration d'un travail sur les différents domaines possibles d'intervention pour la constitution de la résilience, présente une vision globale du développement « *normal* » d'une personne. Chaque élément composant la Casita doit être considéré indépendamment, l'objectif étant de comparer ces espaces distincts les uns par rapport aux autres ; ceux-ci se rempliront petit à petit au fur et à mesure jusqu'à l'obtention d'une représentation « visuelle » mais bien sûr subjective de notre personnalité. Il s'agit d'une concentration de réflexions plurielles dans un même lieu.



La Casita est utilisée en complément d'autres outils, comme la pyramide de Maslow.

Datant de 1954, la pyramide de Maslow est parfois contestée. Fondée sur les besoins supposés de la nature humaine (biologiques, sécuritaires, vie de groupe, estime, réalisation de soi), cette classification est devenue célèbre car elle a l'apparence de l'évidence. Mais elle est contestable car elle détermine les comportements indépendamment de tout environnement, de toute perspective stratégique, de toute interrelation entre acteurs de l'entreprise.

Pyramide de Maslow

1.2.4.4. Le fonctionnement de la résilience :

L'une des singularités du phénomène de résilience est que nous pouvons dépasser un état de choc, retrouver une forme d'harmonie en dépit de la gravité des événements survenus dans notre vie.

L'individu réagit différemment à un même danger, selon son état du moment et l'environnement lié aux événements, sachant que des facteurs de risque et des facteurs de protection existent et se déclinent en trois classes selon Garmezy : les facteurs centrés sur la personnalité, ceux liés à la base de sécurité et ceux socio-environnementaux. La modification d'un facteur, qu'il soit à risque ou protecteur, peut entraîner un mouvement de bascule ; une trop haute estime de soi peut devenir un handicap pour établir un lien.

Dans le cadre de la résilience, les mécanismes de défense face à un événement perturbateur ou à une accumulation d'événements déstabilisants, lesquels sont inconscients et déclenchés par l'angoisse née d'une situation de conflit, sont les suivants :

- l'intellectualisation. Elle permet de prendre une distance avec une situation conflictuelle en l'isolant de façon à supprimer toutes les charges émotionnelles ; nous prenons le contrôle de nos réactions émotionnelles.
- l'humour. Il participe à la diminution des tensions internes ressenties face à une situation déstabilisante, un danger.
- le déni. C'est le refus de reconnaître une situation déstabilisante dans la réalité. Une négation synonyme de fuite, d'évitement.
- la sublimation. Un nouvel objectif socialement valorisé, telle la création artistique, vient se substituer à la situation déstabilisante qui semble insoluble.
- le clivage. Une division en deux attitudes face à une même situation adverse : l'une va la nier alors que l'autre la gérera. Les deux attitudes vont coexister sans jamais s'influencer.
- l'hyper-sollicitation de l'imaginaire. Envol ou fuite vers l'imaginaire, ses rêves et fantasmes, afin de rechercher une adaptation à la situation présente traumatisante.

Par différentes stratégies : distanciation, acclimatation, substitution, lutte ou fuite de ces éléments perturbateurs et stressants, la personne essaye de rétablir un état d'équilibre de son organisme, son homéostasie. La régulation de cet équilibre homéostatique provient d'une

activité mentale sous-tendue par des réseaux neuronaux chez les organismes vivants suffisamment complexes (Damasio, 2010). Une sorte de double neuronal de l'état du corps qui détecte à tout instant et dans ses moindres détails ce qui se passe dans le corps ; un système de représentation interne du corps qui serait situé dans la partie supérieure du tronc cérébral et qui génèrerait le sentiment d'existence.

Face au changement et à ses stress, un processus actif le « coping »[25] intervient directement dans l'élaboration de notre résilience et renforce notre adaptabilité. C'est l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux toujours changeants que déploie une personne pour répondre à des demandes internes et/ou externes spécifiques, évaluées comme très fortes et dépassant ses ressources adaptatives (Bruchon-Sweitzer et Quintard, 2001). Le coping comme la liberté de préserver son autonomie et de maintenir un état d'équilibre psychosocial. Il entretient la motivation et l'énergie suffisante pour continuer à fonctionner (Canouï). En effet, la personne ne subit pas passivement les situations difficiles qui s'imposent à elle, mais intervient constamment pour établir des conditions qui lui soient propices. Ses tentatives de maîtrise poursuivent deux objectifs essentiels :

- éliminer ou réduire les conditions environnementales stressantes,
- mais aussi le sentiment de détresse qu'elles induisent.

Processus psychologique de défense et de réponse à une situation donnée, il reste perfectible en fonction de la capacité d'apprentissage et de l'âge. Les moyens du coping sont centrés sur l'émotion (afin de rétablir l'équilibre émotionnel), sur le problème (afin de s'adapter et restaurer un état de bien-être), sur l'évitement (afin de neutraliser la tension interne) et sur la vigilance (pour résoudre par tous les moyens possibles sa situation de manière active).

1.2.5. Les différentes formes du dialogue social :

1.2.5.1. Le dialogue social :

Le dialogue est à la fois :

- une communication réciproque entre deux ou plusieurs créatures vivantes. Il implique le partage des pensées, des sensations physiques, des idées, des idéaux, des espoirs et des émotions. En somme, le dialogue n'est rien d'autre que le partage de toutes les expériences de vie (Lynch, 1985, p. 10),
- le résultat de notre exercice préparatoire en termes de contrôle (Goleman, 1998, p. 375) de notre cerveau limbique (Servan-Schreiber, 2003, p. 38) plus précisément de notre amygdale, afin d'être en mesure de décider de nouer des liens, d'opter pour un état d'esprit positif au pouvoir auto-productif important et de bâtir la vision de notre devenir pour combattre nos réactions émotionnelles et nos conversations négatives avec nous-mêmes,
- la consécration de notre exercice préparatoire en termes d'état d'esprit, de la somme de nos expériences en résilience, de la force de notre base de sécurité, de notre capacité et volonté à nouer des liens (antidotes de prise en otage de nos réactions émotionnelles),

[25] COPING. Ce terme, aussi appelé stratégie d'ajustement en français, vient du verbe « *to cope with* » en anglais qui signifie « faire face à ». Il représente les moyens qu'une personne met en œuvre pour affronter et faire face à la perturbation qu'il traverse pour devenir acteur réactif. Ce terme fait référence à l'ensemble des processus qu'une personne interpose entre elle et un événement éprouvant afin d'en maîtriser ou d'en diminuer l'impact sur son bien-être physique ou psychique.

car il génère des moments imprévisibles, conflictuels, de questionnement, de doute, de difficultés d'écoute et de compréhension, de forte implication lors des prises de parole...

Lynch attire notre attention sur l'écoute et son utilisation d'une redoutable efficacité. Au-delà du fait qu'écouter et répondre constituent l'essence du dialogue, et du fait que poser des questions est le moyen de comprendre les attentes de son interlocuteur, Lynch nous donne une clé pour asseoir notre pouvoir d'influence sur la base d'un constat physiologique :

- lorsque nous parlons, notre tension et notre rythme cardiaque augmentent ; lorsque nous écoutons, ils diminuent.
- une expression orale très rapide manifeste de façon contenue une tension cardiovasculaire, une agressivité latente, une impatience dissimulée, un esprit de compétition poussant à la victoire,
- un état d'excitation se traduit par une diminution de la vision, de l'audition.

Ainsi face à un interlocuteur excité, à l'expression orale très rapide, fortement revendicatif, proche de la violence verbale donc de l'interruption du lien car en hypertension, avoir recours à des questions fait baisser la tension (Lynch, 1985, p. 198). Question après question, l'écoute est favorisée. Elle réoriente l'état d'esprit de l'autre, permet alors d'asseoir son influence (voir sa persuasion). Après cette période d'hypertension liée à la parole et à la confusion induite, la tension tombe et génère du bien-être ; l'interlocuteur en devient redevable. Nous constatons que résilience et pouvoir d'influence font un excellent ménage.

Les leaders savent qu'il y a un temps pour le dialogue, un temps pour la décision et un temps pour l'action.

1.2.5.2. La négociation sociale :

L'entreprise est un lieu de luttes sociales. Dès son intégration dans l'entreprise, le nouveau salarié lutte pour faire reconnaître son identité.

La négociation est une extension du dialogue, auquel vient s'ajouter un processus de marchandage en vue de faciliter la résolution de l'écart.

En cours de négociation, nous poursuivons cinq objectifs de façon concomitante :

- un processus affectif, pour construire le lien relationnel, afin d'éviter de devenir otage de nos réactions émotionnelles (dont la peur) et de conclure trop vite,
- un processus continu de séparation de la personne et du problème, source du respect. Ce n'est pas l'individu qui constitue le problème, c'est l'apparente contradiction des intérêts légitimes de chacun. A fortiori, nous ne répondons pas aux provocations, conformément au premier principe d'un dénouement positif d'une négociation (Ury, 1993).
- une écoute renforcée de beaucoup de questions tournées vers l'avenir, afin de développer notre pouvoir d'influence, voir notre persuasion,
- un processus verbal dans le cadre du dialogue, fait de résilience, d'à-propos et de patience,
- un processus d'affirmation personnelle, d'expression du « non » jusqu'à ce que nous arrivions à un accord (un bénéficie mutuel), tout en maintenant le lien.

Dans son ouvrage de référence sur la manipulation, Cialdiny nous invite à comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion, les six secrets psychologiques qui se cachent derrière notre dangereuse tendance à nous laisser influencer, le jeu subtil de la

récompense et de la punition, du plaisir et de la souffrance, la règle de réciprocité et notre pression culturelle (Cialdiny, 1984).

1.2.5.3. Le conflit social :

Sachant que les relations de pouvoir constituent la trame même de toute vie sociale, le conflit est un phénomène naturel et que nous devons continuer à vivre dans le monde du conflit, de la manipulation et de l'ambigüité (Crozier et Friedberg), les personnes font face à une alternative[26]. Afin de résoudre le conflit, les parties ont le choix entre entretenir l'adversité ou entretenir l'altérité (Lascoux, 2009, p. 178), car la construction des identités n'est plus censée se faire sur la base simple de l'opposition à l'autre, dans la traditionnelle confrontation dichotomique des acteurs qui a fondé la science politique des organisations (Courpasson et Golsorkhi, 2009, p. 67), mais dans le dialogue social. Traditionnelle confrontation dichotomique qui existe encore à l'analyse des principes fondateurs du syndicat SUD : nous entendons mettre en œuvre un syndicalisme de contre-pouvoir qui lie défense quotidienne des salariés et transformation de la société. Un syndicalisme de lutte pour la construction de réels rapports de force afin de contrer les politiques libérales… (De Kerdel, 2010).

Notre système de pensée largement focalisé sur le langage imprègne nos comportements et nous pousse vers le conflit, l'affrontement. Etant fondé sur le langage hérité de mots qui établit des distinctions, des séparations et des catégories, il établit une fois pour toute l'identité, génère un besoin de certitude (c'est noir ou c'est blanc). C'est par une trop grande attention portée à la cohérence logique de la forme que l'on rend si souvent les conflits insolubles car on peut avoir l'impression que sans le principe de contradiction ce serait le chaos total. Toutefois, cette opinion n'est absolument pas fondée si nous sommes obsédés par le principe de contradiction, si nous sommes condamnés à un type de pensée discriminant et négatif (De Bono, 1976). Par souci de cohérence, nous créons de nouveaux mots, encore plus précis, afin d'éliminer le doute et combattre la contradiction.

Selon le même auteur, tout conflit implique que deux personnes se trouvent dans la même situation, sauf que la situation n'est pas perçue de façon identique pour chacun d'eux. Cela signifie que :

- quelqu'un réagit dans la limite de sa propre perception, ne peut tout simplement pas voir au-delà d'une certaine distance (celui qui ne peut voir qu'une partie du triangle risque de décrire une ligne. Celui qui a une vue plus large décrira un angle, et celui qui a une vue globale décrira le triangle. S'ils comparent leurs notes, ils auront du mal à croire qu'ils ont décrit la même chose). Cette vision limitée induit une « *logique locale* ».
- en outre, selon notre état d'esprit, notre humeur, il est possible que nous ne puissions faire autrement que de percevoir les choses que d'une certaine façon. Quant à savoir qui a raison, nous ne le saurons probablement jamais car il faudrait que nous ayons une perception plus que globale : absolue.
- en outre, les différences d'univers sont à prendre en compte ; ceux-ci développent leur propre logique et leur propre cohérence : un employeur travaille dans un univers différent de celui d'un syndicaliste de la Filpac-CGT et les structures héritées de leurs expériences personnelles et professionnelles sont spécifiques à chacun.

A cela s'ajoutent :

- les divergences de style de chacun (non pas le rapport avec l'image mais celui avec la prise de décision) qui devient prévisible, parfois un piège,

[26] Voir chapitre 3.2.2.6

- les divergences de principes (de valeurs) de chacun, et tout particulièrement des syndicats qui les ont érigés en différences de positionnement et en arguments efficaces d'amélioration des conditions de travail des salariés. Parfois porteurs de contradiction forte : le refus de réduction de salaires peut conduire au chômage.

Enfin, croire qu'il existe des décisions rationnelles et d'autres émotionnelles, est totalement erroné car dans toutes nos démarches managériales et tout au long des processus décisionnels, nos émotions influencent nos choix, selon ce que nous ressentons pour la personne, nos préférences, notre humeur. Et les émotions sont aussi provoquées par les pratiques RH (nous créons de l'insécurité par manque d'information), par le fait de parler sans cesse de la crise (Wranik, 2009, p. 34).

Toutefois, potentiellement en raison de sa charge émotionnelle[27], le conflit est un signe d'une divergence qui pourrait briser le lien. Il faut donc veiller à conserver le lien par-delà la divergence, quelle que soit l'appréciation que nous portons envers l'autre et ce par respect, et trouver aussi rapidement que possible (grâce à nos inter-neurones) un objectif commun. Notre état d'esprit, nos capacités de résilience et d'influence doivent provoquer un changement de comportement mental de notre interlocuteur et l'amener aussi rapidement que possible à faire le deuil de sa précédente revendication. Kohlrieser nous propose une liste des types de perte et de leur origine qui serait susceptible de déclencher un conflit social et de créer des situations difficiles en raison des charges émotionnelles potentiellement violentes :

type de perte	origine
perte d'attachement	besoin d'appartenance et de se sentir connecté, lié et en sécurité
perte de territoire	besoin d'appartenir à un lieu, à un "chez soi"
perte de structure	besoin de se sentir important, impliqué et apprécié
perte d'identité	besoin de savoir qui je suis comme individu, quelles sont mes valeurs, ce qui compte pour moi
perte de futur	besoin d'avoir une direction, un espoir et des attentes positives
perte de sens	besoin de trouver un sens et un dessein à toutes les situations
perte de contrôle	besoin de sentir que je contrôle la situation ou ma destinée

D'ailleurs la création du lien et l'apaisement par le jeu du questionnement permet de comprendre l'origine de la perte de l'interlocuteur et d'identifier son besoin pour l'amener aussi rapidement que possible à faire le deuil de sa précédente revendication.

Et ne confondons pas intérêt et besoin :
- l'intérêt est superficiel et passager, et peut se régler par le compromis,
- le besoin est nécessaire (ce qui peut ne pas être), durable, identitaire, non négociable.

1.2.5.4. La différence entre le conflit social et la crise sociale :

Nous savons qu'il existe une profonde différence entre un conflit et une crise :
- le conflit est une rupture mais suivie d'une capacité à réguler,
- la crise est une rupture jointe à une incapacité à réguler celle-ci.

Cette différence a des conséquences pratiques :
- tout conflit doit être initié après avoir réfléchi aux possibles modalités de résolution de celui-ci,
- toute crise perturbe gravement et remet en question les identités de chacun (Barus-Michel *et al.*, 1996), car une crise est :

[27] Voir chapitre 1.2.1.2

* un affrontement de forces antagonistes sans aucune médiation,
* une expérience bouleversante qui atteint les acteurs dans l'organisation. Elle se traduit par une souffrance collective et individuelle pour certaines personnes, voire somatiques.
* une transformation des systèmes de représentation, et de fait des unités sociales.

1.2.6. Synthèse :

Si l'on optait pour une pure rationalité, l'entreprise devrait se comporter comme une machine perfectionnée. Elle bénéficierait de multiples régulations dynamiques, mais refuserait « *ce qui est au centre de l'humain : le pouvoir et le désir, alors que tout le monde sait confusément que les rapports humains sont toujours des rapports de pouvoir mêmes négociés ou partagés, qu'un être sans désir est bien proche de la mort* » (Enriquez, 2012, p. 248). Il serait dénié dans l'organisation ce qui serait un de ces principaux moteurs, le conflit irrationnel, avec la prévalence de l'égo, le désir de reconnaissance, d'estime de soi-même, de considération, de respect…

Source d'une tension constante entre les passions et la raison, l'interaction entre nos deux cerveaux appelée intelligence émotionnelle a une forte implication dans la maîtrise de soi, les mécanismes de représentation et le dialogue social. Notre intelligence émotionnelle est requise pour former des liens, gérer notre état d'esprit et développer notre résilience, capacités nécessaires pour mener un dialogue social aussi harmonieux que possible malgré le stress et l'adversité générés par la mise en œuvre d'un processus de changement en profondeur, systémique et multidimensionnel. L'ensemble de nos efforts cognitifs et comportementaux (notre coping) doit accroître notre vigilance à surtout ne pas briser les liens, à accepter favorablement le conflit pour réfléchir ensemble afin de trouver un sens commun.

Alors au sein de l'entreprise, des valeurs sociétales se créent et des principes éthiques d'action sont définis. La symbolique commune influence le comportement des salariés. L'imaginaire commun avec ses représentations coordonnées et ordonnées fait émerger un nouveau lien entre identité sociale et reconnaissance sociale, prémices d'un nouveau terrain d'entente et d'une possible idéalisation de l'entreprise. Seul un esprit critique et vigilant, doté d'une forte capacité de résilience, constitutif d'un autre pouvoir partant à la rencontre de celui de l'entreprise, permettrait de contenir cette emprise psychique managériale. Face à l'organisation contemporaine qui disposerait d'une forme discrète de pouvoir laquelle reposerait sur la recherche d'assentiment et de recherche d'un sens à leur lien de subordination de la part des salariés, ceux-ci ne seraient pas dupes et feraient preuve d'une obéissance critique et de cynisme. A « *la domination douce* » répondrait le cynisme organisationnel (Courpasson, 2012).

1.3 LE PROCESSUS DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE :

1.3.1. L'origine du processus de changement, un sens résultat d'une dialogie entre contrainte et autonomie :

Alter propose de remplacer le terme de « *changement* » par l'expression « *processus de changement* » car nous focalisons notre attention sur le moment du passage d'un état A à un état B, et sur l'émergence de l'état B. La notion de changement n'est pas une notion statique et descriptive d'un état A puis d'un état B ; elle est dynamique, fluctuante et fluide telle une onde électrique (Alter, 1996).

Au sein de l'entreprise, le processus de changement a lieu à l'intersection des contraintes et de l'acceptation de ces contraintes par les acteurs du changement. Il naît de l'opposition de deux forces contraires : la contrainte (si forte soit-elle fréquemment) et l'autonomie (si mince soit-elle parfois) :

- pour certains auteurs, les contraintes provoquent ou participent au processus de changement de l'entreprise. L'intensité de leur impact varie. Si l'organisation est considérée comme un système fermé alors l'intensité est nulle, comme un système ouvert alors l'intensité est réelle et couplée avec les relations des différents membres entre eux.
- pour d'autres auteurs, l'autonomie des acteurs et la légitimité qu'ils accordent au décideur font qu'un processus de changement génère acceptation et implication, de nouvelles règles et un apprentissage de mise en œuvre de celles-ci.

Ainsi un processus de changement ne peut avoir lieu qui si les acteurs qui le mettent en œuvre lui donnent un sens car réussir un changement s'appuie sur deux piliers : un leader déterminé qui incarne le changement à mener et des salariés ayant le pouvoir d'agir dans leur domaine pour faire avancer les choses (Le Saget, 2009, p. 33). En l'espèce, nous partons du principe qu'une interrelation entre acteurs intègre l'effet de réciprocité : un dialogue social du changement s'instaurant dans l'entreprise, nous ne pouvons pas occulter la capacité qu'a chacun d'entre nous de réagir malgré le poids des contraintes. Car nous pouvons accepter, freiner, protester ou empêcher sous différentes formes. Selon Leavitt, quel que soit le pouvoir possédé par le « changeur », quel que soit son rang dans la hiérarchie, le « changé » reste maître de la décision finale. C'est le salarié, la plus mal payé aussi bien, qui, en dernier ressort, décide s'il ira ou non travailler. Une plus grande puissance entre les mains de A, un plus grand contrôle sur les besoins vitaux de B ne donnent pas nécessairement à A un plus grand contrôle sur B. B n'est jamais complètement dépendant. C'est ainsi que le travailleur de l'industrie trouve toujours d'innombrables moyens fort ingénieux pour esquiver, neutraliser les changements imposés contre son gré par son chef, ou pour user de représailles (Leavitt, 1973). En fait, le salarié est maître de la situation car c'est lui qui met en œuvre le processus de changement ; la seule subordination aux contraintes ne peut engendrer à elle seule son acceptation et son implication. Il peut même décider d'être un « tire-au-flanc » (shirking).

Responsable de l'Institut d'agilité des organisations, Barrand ajoute que :

- les problématiques de maximum (taille, CA, rentabilité...) doivent progressivement être remplacées par des logiques d'optimum multicritères et multi-acteurs qui caractérisent l'agilité,

- le management « *agile* » doit s'approprier la notion de sens, viser un véritable partage de pratiques managériales (méthodes et comportements) dont les valeurs comportementales doivent faciliter les relations et la dynamique d'échanges, participer à fluidifier les processus et aboutir à une transformation culturelle et managériale de l'entreprise (Barrand, 2009, p. 30).

Dans une situation de travail, le sens est constitué d'une unification d'éléments, perçue par la personne ou le collectif comme cohérente et rattachée à des expériences précédentes, qui lui permet de se projeter dans le futur. Pour un salarié, le sens correspond donc à un projet, à une émergence de nouvelles représentations, à un nouveau lien entre identité sociale et reconnaissance sociale :

- l'identité sociale provenant de notre origine sociale, de notre formation initiale, de notre parcours professionnel antérieur, de notre expérience du chômage...,
- la reconnaissance sociale provenant de notre relation avec les autres, de nos compétences revendiquées et de leur adéquation aux besoins de l'entreprise, de l'appartenance au groupe et à son système de pensée.

1.3.1.1. L'identité sociale, une quête combative :

L'identité au travail est ainsi très liée à la reconnaissance sociale. Après avoir identifié une typologie de formes d'engagement au travail, Sainsaulieu conclut que c'est autour de ce qui se passe dans les relations du triple point de vue de la structure sociale des pouvoirs, de l'affrontement dans les rencontres et de la possibilité d'être reconnu que l'on peut situer la recherche d'un modèle psychosociologique de la construction des identités individuelles (Sainsaulieu, 1977). Pour cet auteur, les formes d'investissement au travail (retrait, fusion, affinité...), les normes de comportement (rivalité, solidarité, soumission...), les valeurs issues du milieu professionnel (respect des règles, du statut ou du métier...) sont étudiées de façon dynamique pour comprendre comment l'identité au travail s'articule avec le hors-travail par exemple. A la suite de 159 entretiens non directifs menés à la fin des années 80, Dubar propose même quatre identités professionnelles :

- l'identité d'exécutants stables et menacés,
- les nouveaux professionnels ou l'identité bloquée,
- le « *carriériste* » ou l'identité du responsable en mobilité interne,
- l'affinitaire ou l'identité autonome et incertaine.

Nous constatons que l'identité exprime une quête combative et apparaît intimement liée au pouvoir car elle dépend des moyens de lutte que l'individu trouve dans son expérience sociale pour imposer et faire respecter sa différence (Dubar, 1998).

1.3.1.2. La reconnaissance sociale, processus nécessitant vigilance et durée :

La reconnaissance sociale est aujourd'hui une question centrale aussi bien pour l'individu que pour les groupes sociaux, laquelle envahit le champ du social. Ce mot est en passe de devenir le dénominateur commun de la plupart des plaintes et des luttes sociales (Dubet, 2006, p. 195). La notion de redistribution économique faisant place progressivement à la notion de reconnaissance car le premier concept est associé à la justice (qui vise à la redistribution sociale à travers la redistribution des biens conçus comme vecteurs de la liberté), le second concept définit les conditions d'une société juste ayant pour objectif la reconnaissance de la dignité individuelle de tout un chacun (Frazer, 2004, p. 151).

La reconnaissance sociale :

- est un processus, car elle se construit. Perceptible que sous forme négative lors de son absence, elle doit faire l'objet d'une vigilance de la part de l'entreprise et s'installer dans la durée (Masson et Parlier, 2004),
- ne se limite pas à la rémunération de la performance obtenue, mais provient du travail lui-même, le sens qu'il représente, les interrelations professionnelles qui se nouent, l'identité qu'il bâtit,
- renvoie au sujet, à l'acteur, à son éminemment subjectif rapport passé actuel et futur à lui-même, aux autres, à l'entreprise…

La reconnaissance individuelle est du côté de la considération, du respect ; elle s'oppose au mépris (Honneth, 2006). Venant vérifier que la reconnaissance n'est pas seulement une politesse que nous faisons aux gens, c'est un besoin vital. Selon cet auteur, un grand nombre de luttes sociales ne relèvent pas de « *l'utilitaire* » mais du besoin de reconnaissance, sachant que celle-ci est à la performance ce que le verso est au recto d'une feuille de papier. L'entreprise doit à la fois se soucier de reconnaissance et de performance en apprenant à considérer les salariés comme des sujets libres et en mettent en œuvre les conditions de l'implication, dont la reconnaissance fait partie des conditions nécessaires. D'ailleurs la première marque de reconnaissance c'est d'admettre la réalité du travail[28], la reconnaissance est plutôt liée aux perspectives professionnelles qu'à l'évaluation (Jouvenot, 2009, p. 32).

1.3.1.3. L'affection entre salariés, une réalité freudienne et évangélique :

Pour les acteurs au sein d'une entreprise, en permettant d'être reconnus et de se situer, le travail remplit une fonction d'utilité sociale en créant un fort attachement entre salariés. D'ailleurs la psychanalyse freudienne émet l'idée que toute organisation dont le groupe ne peut exister qu'en présence d'un lien libidinal, d'un fort attachement entre acteurs. Tout autant que pour l'inconscient individuel, le groupe est une surface projective pour l'inconscient social. Il est un miroir à deux faces, à la manière du Moi auquel Freud attribue une double surface, externe et interne, qui en fait est une membrane sensible à la fois à la réalité matérielle et à la réalité psychique.

Et l'étude de l'Evangile de Saint Marc (6, 30 - 34) est fructueuse concernant le processus de changement :

- elle confirme un double aspect du processus de changement : faire (chasser les démons, guérir les malades..) et enseigner (proclamer la conversion) : « *après leur premier envoi en mission, deux par deux, les apôtres se réunissent auprès de Jésus et lui rapportent tout ce qu'ils ont fait et enseigné* »,
- elle révèle un troisième aspect, très fréquemment masqué, c'est l'affection que porte celui qui met en œuvre un processus de changement avec une ferme volonté de réussir : « *il fut saisi de pitié envers eux parce qu'ils ../.. alors, il se mit à les instruire longuement* ». Il est saisi de « *pitié* », mot à mot il est pris aux entrailles (l'hébreu correspondant vient de matrice qui évoque les sentiments d'une mère).

Autant d'éléments permettant notre appropriation du travail, notre engagement, condition d'une action, action d'échange, de collaboration, de coopération.

[28] Voir chapitre 3.3.2.5.1

1.3.1.4. La coopération entre salariés et l'idée de justice :

La coopération entre acteurs d'une entreprise suppose des règles ou accords légitimes et acceptés par tous. La légitimité étant très liée à la notion de justice. Sachant que la justice est la première vertu des institutions sociales comme la vérité est celle des systèmes de pensée. Etant les vertus premières du comportement humain, la justice et la vérité ne souffrent d'aucun compromis, les conflits d'intérêt doivent être arbitrés selon des procédures permettant de dégager « *une homogénéité* », sur la base de deux éléments (Rawls, 1971) :

- le raisonnable, les termes équitables de la coopération raisonnablement acceptables par toutes les parties, dont les charges communes doivent être réparties de façon satisfaisante aux yeux des parties selon un critère adéquat de comparaison.
- le rationnel, la conviction individuelle ou l'intérêt individuel ou l'utilité individuelle que chaque partie a de son avantage rationnel.

Au principe hiérarchique des besoins de la pyramide de Maslow succède ainsi le postulat de Rawls stipulant que la relation d'échange est encadrée par l'idée de justice.

La coopération entre acteurs, qui relève de l'idée de justice, génère :

- la production d'accords, des conventions entre les personnes concernées ; c'est-à-dire un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements. Ces conventions peuvent être écrites ou non (Boltanski et Thévenot, 1987).
  Pour tenter, à partir de ce modèle, de comprendre comment les situations de travail arrivent à « *se tenir* » dans les organisations, et pour expliquer comment les acteurs parviennent à mettre en place les conditions de production des accords, Boltanski et Thévenot insistent sur certains traits essentiels de toutes situations sociales :
  * toute situation doit être analysée dans le cadre d'une sociologie compréhensive. Il faut les étudier à travers les représentations qu'en donnent les personnes,
  * le chercheur en sociologie doit se pencher en priorité sur les compétences des individus à évaluer les situations à travers des systèmes d'équivalence partagés,
  * c'est grâce à des systèmes d'équivalences partagés, des grandeurs communes, permettant à chacun de retrouver les repères qui vont guider ses relations dans la situation, la caractériser, que des relations entre personnes peuvent se nouer. Ces grandeurs, ces systèmes se déploient dans des mondes régis par la cohérence des principes qui y sont activés (Boltanski et Thévenot, 1987).
- l'implication des salariés dans des actions fréquemment décidées par leur hiérarchie, auxquelles ils sont parfois associés dans leur mise en œuvre, comme mener un processus de changement. La subjectivité des salariés est réclamée en même temps qu'elle est préconisée par certains modes de gestion et d'organisation de l'entreprise, au risque de générer une dérive car aujourd'hui avec son consentement, le salarié se retrouve à la disposition de son employeur, 24 heures sur 24, par mail ou portables interposés. A la violence de la vieille chaîne fordiste, on a substitué une violence psychologique. Le discours de management est là pour tenter de faire oublier cette ruse de l'Histoire et de convaincre les salariés qu'ils œuvrent pour leur bien-être, alors qu'ils intègrent entièrement les contraintes toujours plus implacables du marché (Marzano, 2008).
- l'appropriation des salariés, concept qui va au-delà de la notion de possession ou de captation de moyens ou de ressources, qui signifie à la fois :
  * conquête de pouvoir dans l'entreprise,
  * volonté de reconnaissance d'une marge d'autonomie,
  * création d'une identité dans le même univers qu'autrui.

Le comportement d'appropriation, par sa recherche active de maîtrise de notre environnement et de création volontaire de notre espace de liberté et de notre autonomie pour mener à bien notre projet, génère le processus de changement.

1.3.1.5. Les nouveaux acteurs du processus de changement, l'intervention des tiers :

Le rôle de plus en plus important des consultants des cabinets conseil, qui aurait pour origine la complexité des processus liée à la recherche de réduction des risques, permet de libérer les directions de leur incertitude de nature relationnelle ou stratégique et les entreprises du jeu maintes fois rejoué du débat bipolaire : opérationnels-fonctionnels, direction-syndicats... L'incapacité à sortir d'un système d'affrontement entre partenaires déjà installés dans le système social a des racines cognitives, car à un moment donné un groupe humain rencontre des difficultés à modifier ses représentations, ses schémas et à imaginer un autre système de relations. Les partenaires ont donc une part de responsabilité dans les situations dont ils déplorent l'existence (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2007, p. 107).

L'intervention d'un tiers, voire un sociologue, déconstruit les objets qui apparaissent faussement cohérents et ordonnés (Bernoux, 2004, p. 251) et permet de :
- coproduire des connaissances, en faisant parler le terrain, c'est-à-dire en trouvant des faits nouveaux, sources de structuration, et de régulation,
- participer à l'action, en apportant une aide.

Cette démarche de recherche-action[29] :
- lie ces deux facettes de l'intervention,
- transforme le tiers en un agent du changement social,
- suppose qu'il parvienne à prendre de la distance par rapport à la fois au thème étudié et aux acteurs qui le pressent de donner des solutions pratiques alors qu'il ne peut que proposer des interprétations, laissant aux acteurs le soin de trouver eux-mêmes ces solutions (Bernoux, 2004, p. 251).

En ouvrant le champ des possibles, en relativisant le domaine d'incertitude de la négociation, en proposant d'autres façons de faire, en accompagnant une nouvelle interactivité, le tiers débloque la situation et impulse le processus de changement.

1.3.2. La résistance au processus de changement dans l'entreprise :

1.3.2.1. Les échecs, produits de la divergence entre les cadres supérieurs et les autres :

Selon Strebel, les échecs des grandes initiatives de changement (qualité totale, réduction d'effectifs, création de valeur client ...) s'expliquent par au moins une origine commune qu'est la divergence de points de vue entre les cadres supérieurs et les autres salariés (cadres, techniciens, agents de maîtrise, employés et ouvriers) :
- pour les premiers, le changement représente une opportunité de :
  * renforcer l'entreprise,
  * partir pour de nouveaux défis et risques professionnels,
  * faire progresser leur carrière et pour eux-mêmes,

[29] Voir chapitre 0.4.1

- pour la plupart des seconds, il signifie à la fois rupture et intrusion. Il brise le *statu quo*, l'équilibre existant (Strebel, 2000, p. 158).

Selon cet auteur, les dirigeants sous-estiment les effets de cette divergence. Pour combler ce fossé, ceux-ci devraient prendre en considération le contrat personnel de leurs salariés, c'est-à-dire les obligations et engagements mutuels, tant implicites qu'explicites qui existent entre l'employeur et l'employé, dont tout changement modifie les termes.

Ce « *contrat personnel* » possède toujours trois dimensions :
- formelle : définition de fonction, fiche de poste, contrat de travail, objectifs, rémunération globale fixe et variable, moyens accordés généralement précisés par écrit. Conformément à l'article L. 121-1 de l'ancien Code du travail : « *le contrat de travail est soumis aux règles de droit commun. Il peut être constaté dans les formes qu'il convient aux parties contractantes d'adopter* », toutefois l'écrit est rendu nécessaire pour les contrats à durée déterminée et les contrats de travail temporaire.
- psychologique avec l'acte d'échange entre loyauté et implication attendues par l'employeur, et confiance et reconnaissance attendues par l'employé, et les moyens mis en œuvre comme la formation, l'évaluation, le développement de nouveaux produits, les investissements...
- sociale en lien avec la culture d'entreprise, par une appréciation par les salariés de la cohérence des valeurs revendiquées et celles réellement pratiquées.

Selon Strebel, c'est suivant ces trois dimensions que les salariés définissent quelles sont leurs responsabilités, leur implication et les valeurs de l'entreprise. Les réponses qu'ils reçoivent à leurs interrogations déterminent la réussite d'une initiative de changement.

1.3.2.2. Eviter les échecs de mise en œuvre d'un processus de changement, quelques premières recommandations :

Bien qu'il n'existe pas de doctrine assurée pour mettre en œuvre le changement car les grands auteurs font preuve de beaucoup de retenue (Bernoux, 2004, p. 243) les points que devrait prendre en compte l'entreprise pour une réussite de la mise en œuvre d'un processus de changement sont :

- la connaissance approfondie par les dirigeants de l'entreprise, de son organisation et de ses réels problèmes[30]. « *Il est très difficile de changer une organisation du travail si vous ne connaissez pas de façon intime le métier* » (Mintzberg, 2012, p. 326).
  Sachant que les tableaux de données chiffrées bien qu'utiles sont largement insuffisants. Le constat est fréquemment dressé d'un déficit de connaissances du fonctionnement de l'organisation et de ses contraintes telles qu'elles se posent à l'encadrement de proximité au plus près de l'action et d'une identification faussée des réels problèmes en raison des propres représentations voire des désirs des dirigeants.

- l'acceptation par le leader de la multiplicité des rationalités et logiques individuelles, toutes et chacune légitimes.
  Motivé par la recherche d'une représentation unique et consensuelle de l'objectif du processus du changement, fondée sur des valeurs partagées de rationalité et de logique cohérente et des intérêts communs, acceptée par soumission au pouvoir hiérarchique, le rejet d'une telle diversité de stratégies individuelles provoque la contestation voire

[30] Voir chapitre 3.3.2.5.1

davantage de la part des salariés. Nous devons donner la possibilité à chacun des acteurs de comprendre la nécessité du processus de changement et d'adapter son comportement, de bénéficier d'un certain degré de liberté pour revoir sa communication interrelationnelle.

- sa durée, la continuité et la cohérence dans le temps, afin de favoriser un processus d'apprentissage cognitif et relationnel du processus de changement entre dirigeants et employés, une progressive appropriation individuelle.
  Cet apprentissage va bien au-delà des connaissances et de leur mise en œuvre dans l'action, il revêt une dimension intime. Nous sommes donc résolument dans des dimensions cognitives, des univers de représentations, psychosociologiques, de communication, d'information, d'individualisation et de phénomènes de groupe (Larrasquet, 2003, p. 20). Pour favoriser ce processus d'apprentissage cognitif et relationnel, nous devons :
  * donner du temps pour que chaque salarié appréhende et comprenne les nouvelles règles, revoit son système interrelationnel, revisite son passé professionnel, reconsidère sa propre vision du changement,
  * être certain que le leader est profondément convaincu de l'intérêt social du changement, et non par l'usage comme faire-valoir aux yeux de sa hiérarchie,
  * nous assurer que le leader initiateur du processus de changement restera en place suffisamment longtemps, afin d'éviter les éventuelles et multiples décisions contradictoires génératrices du « wait and see » de l'encadrement intermédiaire (les cadres, agents de maîtrise et techniciens) et de ses dilemmes (Leavitt, 2005, p. 118).

- le changement de règles et la création d'une coopération transversale.
  Les systèmes de régulation, qui sous-tendent et structurent les interrelations et les arrangements particuliers entre acteurs et gomment certains dysfonctionnements, sont déconstruits et modifiés par le processus de changement. Pour réussir un tel processus de changement, le management doit parvenir à modifier les cadres de la connaissance ou les dispositifs cognitifs collectifs (Favereau, 1989, p. 65), voire suggérer l'émission de critiques émanant d'acteurs plus autonomes. A l'analyse des comportements de certains syndicalistes, nous pourrions concevoir que le comportement d'une personne serait davantage déterminé par ses relations avec les autres que par ses propres besoins et motivations.
  L'intérêt du travail par projet réside dans la nécessité de mise en réseau interdisciplinaire, multiservices, et dans la vision systémique et non linéaire du changement dans l'entreprise que vont acquérir les différents acteurs. Une des façons de prendre en main le processus de changement, c'est l'outil projet. De ce fait, de nouvelles compétences sont à construire (management, gestion de projets et conduite du changement) en ajoutant devant des objets complexes comme cela, le regard que portent le chercheur et le manager doit être également complexe (Larrasquet, 2003, p. 21).

- l'appropriation du changement.
  En raison de la compréhension du salarié quant à savoir où le changement va le conduire, de la possibilité laissée au salarié pour donner son avis sur le changement qui doit avoir lieu afin d'adapter le changement à sa rationalité propre, de l'amélioration apportée à ses relations avec ses collègues grâce à l'amélioration réelle de l'organisation de travail, de la vision qu'il a de son propre projet professionnel. Cette appropriation exige du temps car « *un changement sans arrêt, c'est l'anarchie. Il faut changer quand c'est nécessaire, mais pas en permanence* » (Mintzberg, 2012).

- les attentes de reconnaissance du salarié acteur du changement.
  Comme l'évolution attendue de la nature de ses relations avec les autres, à vocation biographique et identitaire, de son pouvoir d'influence.

Nous pourrions conclure qu'il n'existe pas de résistance naturelle au processus de changement mais davantage une résistance stratégique individuelle ou une somme de résistances stratégiques individuelles lorsque le management s'intéresse davantage aux objectifs qu'aux modalités pratiques de réussite interne.

1.3.3. Les 8 étapes clé du processus de changement :

Afin de bâtir une vision synthétique des principales étapes d'un processus de changement :
- nous réalisons une étude comparative des « *Huit causes d'échec* » (Kotter, 1995), des « *Huit principales tâches* » (Duck, 1993), des « *Cinq conseils* » (Goss *et al.*, 1993), des « *Onze conseils* » (Augustine, 1997),
- nous ajoutons les quatre phases de Schein pour provoquer le changement, les principales actions à mener dans le cadre d'un changement de culture d'entreprise selon Goffee et Jones, les travaux de Peters et Waterman et de Heifez et Laurie.

Ces travaux nous amènent à compléter les « *Huit étapes pour transformer votre entreprise* » émanant de Kotter de la façon suivante :

1/- Développer un sentiment d'urgence
Etudier le marché et l'état de la concurrence, se concentrer sur le client
Identifier et analyser les crises avérées ou potentielles, ainsi que les opportunités
Connaître l'histoire de l'entreprise
Introduire une instabilité, créer des urgences
Créer du conflit, provoquer pour contrecarrer les manœuvres d'évitement, faire du Méga changement

2/- Constituer un noyau dur
Réunir des gens suffisamment solides pour fournir l'effort nécessaire, en nombre suffisant
Les encourager à travailler en équipe et multiplier les opportunités de création transversale conjointe
Augmenter les interactions sociales à l'intérieur ou à l'extérieur des locaux

3/- Développer une vision
Elaborer une vision, un avenir fort, le défi adaptatif, des symboles qui sous-tendent l'effort de changement
Développer des stratégies à l'appui de cette vision

4/- Communiquer cette vision
Utiliser tous les supports possibles pour transmettre la vision et ses stratégies réalistes et compétitives
Démontrer que tous ces éléments s'emboîtent et sont cohérents avec les valeurs de l'entreprise
Veiller à ce que le noyau dur soit le premier à donner le bon exemple
Aligner les troupes et canaliser l'angoisse

5/- Donner des moyens d'actions
Eliminer voire exterminer les obstacles pour rendre fluide, simple, pragmatique,
Expérimenter, mettre en œuvre les évolutions nécessaires, focaliser sur le savoir-faire, modifier les systèmes ou structures susceptibles de saper votre vision, réduire les formalités entre les salariés, diminuer le nombre de niveaux d'encadrement, apprendre à la maîtrise à soutenir plutôt qu'à contrôler
Encourager la prise de risque, ainsi que les idées, actions et activités non conventionnelles
Affecter des ressources (budget, délai) et déléguer au maximum les décisions en donnant de l'autonomie, des responsabilités,

6/- Définir des objectifs intermédiaires
Fixer des objectifs clairs et raisonnables et planifier des améliorations visibles de la performance
Accorder la confiance aux salariés, un respect des compétences acquises et de la valeur contributive individuelle, et
Veiller avec rigueur à la réalisation des objectifs,
Evaluer la performance afin de permettre une comparaison entre pairs des salariés, tout au long de la période de restructuration
Savoir reconnaître et récompenser les salariés impliqués dans ces améliorations

7/- Consolider les progrès et demander plus
Profiter de la crédibilité ainsi acquise pour modifier les systèmes, les structures et les politiques qui ne sont pas en cohérence avec la vision, préserver l'opérationnalité la simplicité et la légèreté de la structure,
Embaucher des personnes compatibles susceptibles de se lier d'amitié, former, évaluer résultats et comportements, et donner des promotions aux salariés susceptibles de renforcer le processus
Renforcer l'implication (nouveaux projets, nouveaux thèmes, nouveaux agents de changement) tout en évitant la confusion et en protégeant le leadership d'en bas
Mener une reconstruction cognitive

8/- Institutionnaliser la nouvelle approche
Souligner le lien entre les nouveaux comportements et les résultats acquis
Développer une culture unique pour une entreprise unique
Retourner à un état d'équilibre
Assurer la continuité managériale (développement, succession)
Sur la base de cette étude comparative, nous pourrions aller jusqu'à ajouter une autre étape :

Après étude des travaux menés par ces différents auteurs, nous pourrions même ajouter une neuvième étape :

9/- Réinventer les dirigeants
Etre résolu au changement
Ne pas perdre le quotidien de vue

Nous pouvons percevoir que les huit (ou neuf) étapes du changement constituent potentiellement l'effet réponse à la liste des types de perte et de leur origine[31]. Cette liste étant susceptible de déclencher un conflit social et de créer des situations difficiles en raison des charges émotionnelles potentiellement violentes : notre besoin d'appartenance et de nous sentir connecté, notre besoin d'appartenir à un "chez soi", notre besoin de nous sentir important, impliqué et apprécié, notre besoin de savoir qui nous sommes comme individu, quelles sont nos valeurs, ce qui compte pour nous, notre besoin d'avoir une direction, un espoir et des attentes positives, notre besoin de trouver un sens et un dessein à toutes les situations, notre besoin de sentir que nous contrôlons la situation ou notre destinée.

1.3.4. L'apprentissage du processus de changement :

1.3.4.1. Le processus de changement, un pilotage partiel au résultat incertain :

Le processus de changement génère des transformations tant au niveau individuel, de groupes pertinents, de l'organisation toute entière, lesquelles nécessitent des apprentissages. Rappelons-nous que l'apprentissage collectif est conditionné par l'accessibilité au savoir individuel, tacite puis explicite. Cette accessibilité provenant du dialogue social, du partage

[31] Voir chapitre 1.2.5.3

engendré par la socialisation. L'interaction sociale est le fondement du processus d'apprentissage (sa qualité conditionnant sa dynamique) et elle se situe à l'intersection des deux niveaux d'apprentissage, individuel et collectif.

Une personne peut avoir à mener de front plusieurs apprentissages, chacun de ceux-ci étant à un stade différent de maturité de mise en œuvre. Les deux caractéristiques essentielles de ces transformations sont :

1/- Un pilotage partiel, car rappelons-nous que pour toute personne un changement naît de l'opposition de deux forces contraires : la contrainte et l'autonomie.
Chacun d'entre nous cherche à établir sa zone d'autonomie, tente de préserver celle-ci et n'est jamais un exécutant aveugle des injonctions hiérarchiques supposées représenter, en tous cas pour ceux qui les édictent, la rationalité du système (Crozier, 1977).
Les transformations sont alors une forme de dialogue et une suite d'actions-réactions entre des acteurs et des situations qui bourgeonnent puis fleurissent sous l'effet de :

- facteurs externes non contrôlés, l'environnement impactant un système ouvert dont certaines composantes sont des variables d'adaptation,
- facteurs « internes » plus ou moins contrôlés, en raison de décisions aléatoires d'acteurs.

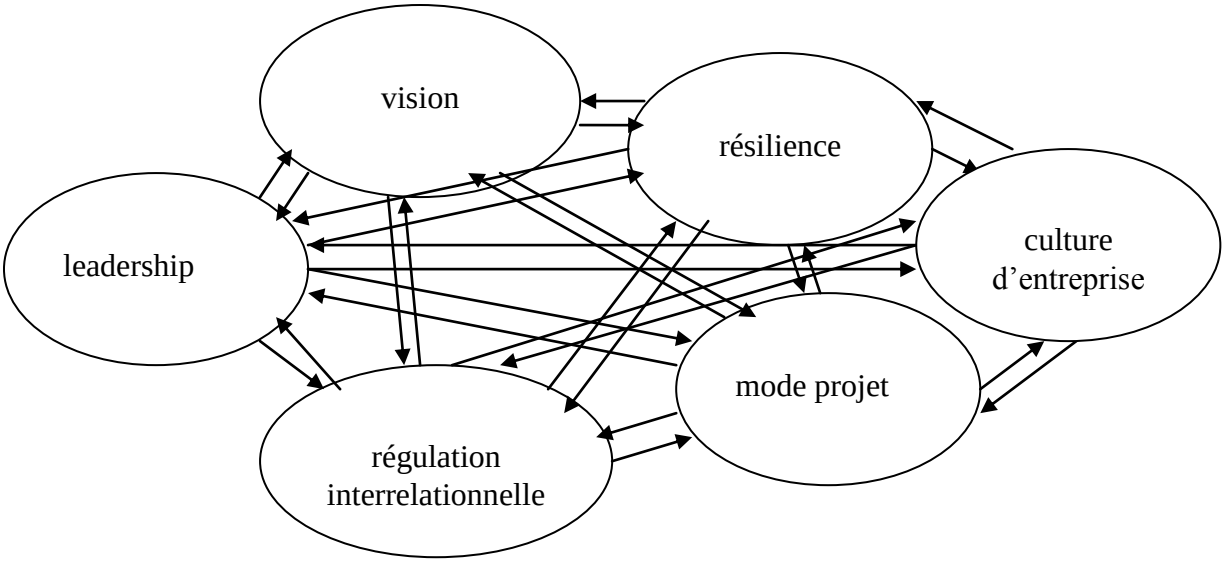
2/- Un pilotage au résultat incertain, car une situation de changement est une situation non-déterministe en raison de sa complexité, tant pour ce qui concerne les représentations mentales des personnes concernées que le résultat que l'on peut attendre d'une décision et d'une intervention donnée (laboratoire Graphos et Lipsi, 2003, p. 25). Il faut être conscient de ce qu'est l'écologie de l'action : une action échappe de plus en plus à la volonté et aux intentions de son initiateur, parce qu'elle entre dans les jeux d'inter-rétroactions qui sont ceux du milieu social. Les conséquences à long terme sont totalement imprévisibles (Morin, 2010, p. 42).

En raison de ce pilotage partiellement maîtrisé au résultat incertain d'une transformation, des compétences liées au changement organisationnel et à sa conduite sont nécessaires :

- une vision et un sens de l'action afin de guider la dynamique organisationnelle et obtenir la convergence des intérêts des différents acteurs,
- un leadership d'acteur du changement,
- une capacité de régulation interrelationnelle et de résilience, adaptée à la culture d'entreprise, afin de développer et maintenir les liens,
- une méthode de travail permettant aux acteurs de se situer, de s'orienter, de créer de la valeur d'analyse et d'action concernant les différents chantiers du projet, de modéliser les différents processus.

Dans le cadre d'une mise en œuvre d'un processus de changement, nous pouvons constater :

- la quasi obligation qu'a une entreprise d'avoir des salariés détenteurs de ces précédentes compétences, d'acteurs clé d'un processus de changement,
- la quasi obligation qu'a une entreprise de devenir apprenante, d'avoir la conviction qu'un changement pérenne ne peut s'appuyer que sur des modifications en profondeur des pratiques et des représentations mentales de ses salariés, se réalisant progressivement dans l'action. Cet apprentissage est un processus cognitif personnel qui se déroule dans des conditions concrètes et variables en raison des interactions affectives, selon une vitesse propre à chacun, générant une construction de sens.
- le besoin d'apprentissage, tant individuel que collectif,
- l'importance des relations qui s'instaurent entre différents concepts étudiés dans le cadre de cette thèse :



L'enjeu pour l'entreprise est de mobiliser ces multiples et dynamiques compétences, cette mobilisation est consubstantielle à la dynamique du changement organisationnel.

1.3.4.2. Le processus de changement, notre réflexivité et l'organisation apprenante :

Il y a trois sources d'apprentissage d'expérience (Argyris, 1990) :
- nous-mêmes,
- les autres dans les organisations,
- les organisations.

1.3.4.2.1. Notre réflexivité :

Dans ces trois cas, l'apprentissage ne provient pas du fait d'avoir l'expérience mais d'avoir compris réellement ce qui s'est passé, d'avoir identifié le résultat, d'avoir tiré les leçons générales de cette expérience et d'avoir réfléchi à la façon dont ces leçons peuvent être mises en œuvre dans d'autres circonstances. Tirer les leçons de nos expériences, c'est-à-dire prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs, constitue une phase importante de l'apprentissage.

Le meilleur terme pour décrire le processus par lequel nous obtenons la compréhension et donnons du sens aux événements est la réflexivité (Schön, 1987). Celle-ci est liée au répertoire : ce que nous avons vu, perçu et apprécié de cette situation (Vickers, 1965), répertoire que nous consultons lorsque nous devons prendre une décision. Répertoire des possibles actions qui peuvent être prises et déterminées en fonction des connaissances et des capacités de chacun de nous, desquelles nous filtrons celle qui présente la meilleure valeur. Le « *potentiel répertoire organisationnel* » (potential organizational repertoire) étant la somme des répertoires, connus ou inconnus, parfois en conflits en termes de valeurs, dont chacun de nous dispose. En référence au répertoire, une claire différence est faite entre connaissance (knowledge) et expérience (wisdom) (Cavanagh *et al.*, 2006, p. 91) :
- la connaissance est articulée et documentée comme un ensemble ou un assortiment de règles ou de faits qui peuvent être systématiquement appliqués,
- au contraire de l'expérience, qui se réfère à l'intuition, à l'instinct, à l'inspiration, voire la chance.

1.3.4.2.2. L'organisation apprenante :

La réflexivité est l'une des cinq activités d'une organisation apprenante, une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances (Garvin, 1993, p. 78). Selon cet auteur, seule l'organisation capable de modifier les valeurs qui guident les stratégies d'action peuvent être qualifiées d'organisations apprenantes. La communication réflexive commune devient alors un élément incontournable de la production ; il s'agit de réfléchir pour agir, les acteurs sont aussi des chercheurs, mais surtout des trouveurs impliqués dans l'action. L'organisation apprenante permettra d'apprendre à apprendre de son expérience.

L'élément qui unifie toutes les dimensions d'une organisation apprenante peut s'exprimer ainsi : apprendre de l'instabilité et des mutations et donc devenir actif face à cette instabilité, apprendre à s'affronter positivement au devenir qui par définition est incertain et le faire ensemble dans des démarches de communication active (Zarifian, 2001, p. 109).

Trois partis-pris comportementaux caractérisent les entreprises apprenantes (Cavanagh *et al.*, 2006, p. 91) :

- l'apprentissage y est rendu possible : une allocation de facilités et de temps est accordée pour apprendre et partager les expériences, incluant les nouvelles technologies de communication,
- l'apprentissage y est apprécié, car le partage de la connaissance et de l'expérience est une usuelle pratique,
- l'apprentissage y est souhaité par le management, lequel est ouvert aux nouvelles idées ou pratiques et veut améliorer son actuel fonctionnement.

1.3.4.3. Le processus de changement, l'occasion de développer notre employabilité :

L'intérêt pour les salariés de l'acquisition et la mobilisation de multiples connaissances réside dans la préservation de celles-ci, leur mise en œuvre dans l'action donc le développement de compétences. Au travers d'un processus de changement organisationnel et de ses apprentissages, ces compétences :

- évoluent dans l'action, dans un environnement terrain concret, complexe et instable,
- s'enrichissent de nouveaux savoirs, capitalisent en quelque sorte,
- individuellement se sédimentent de façon spécifique chez chacun d'entre nous et nous poussent à modeler tacitement ou non notre propre représentation du processus de changement,
- collectivement se partagent afin de progressivement constituer pour les membres de l'organisation une représentation commune du processus du changement (source de valeurs partagées et de règles communes) et se nourrissent de nombreuses boucles récursives d'actions-réactions, suscitant une évolution continue des représentations mentales.

Dans le cadre d'un processus de changement, nous constatons que la situation individuelle et la situation groupale d'un tel processus de développement de compétences sont intimement liées à un mécanisme permanent sociocognitif de production de ses représentations mentales quant aux valeurs, aux sens, aux affects, aux rôles des différents acteurs et du sien…

Induite par le processus de changement organisationnel, cette continue morphogénèse des représentations :

- a un impact positif car elle entretient l'employabilité. Rappelons que le passage de l'organisation taylorienne à celle du savoir crée un nouveau challenge, lequel ne se trouve plus véritablement dans l'emploi mais dans l'employabilité (Anact, 2002).
- présente un risque psychique, si le processus de changement pérenne se transforme en une frénésie de changements artificiels. Dans un tel cas, on parle d'usure psychique et suggère de réfléchir au bien-fondé des réorganisations et de faire davantage le lien entre stratégie et organisation afin de prévenir les risques psychosociaux[32] initiés par des changements incessants (Haubold, 2009, p. 28).

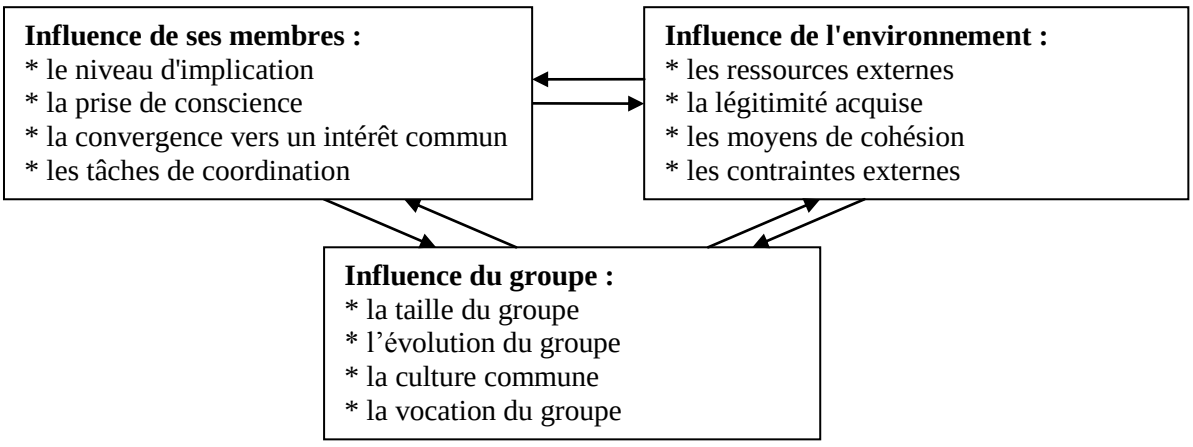
1.3.5. Le processus de changement et la boucle individu-collectif au sein d'un groupe :

La nature de la boucle individu-collectif au sein d'un groupe se doit d'être approfondie car c'est le maillon qui est le principal vecteur et réceptacle des phénomènes de changement et d'apprentissage, sachant déjà que le concept collectif est un des concepts forts de la pensée complexe (Larrasquet & Claveranne, 2003, p. 25).

1.3.5.1. La notion de groupe, une dynamique de masse et de forme amiboïde :

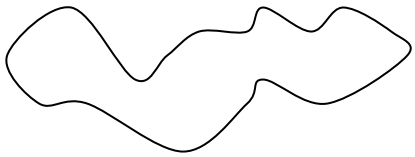
Situé à l'intersection de son origine italienne (gruppo : nœud, assemblage) et de son origine germanique (kruppa : masse arrondie), le concept de groupe constitue l'action de mettre ensemble, d'assembler des éléments pour former un tout, une masse arrondie. Un groupe acquiert « *une identité, une frontière, une substance* », une temporalité, une importance relative...

Larrasquet et Claveranne avance que la question du lien entre individu et collectif est « *mal posée* » car elle renvoie généralement à une sémantique bien concrète du mot groupe chez ceux qui l'emploient ou la reçoivent. Une représentation très fréquente du groupe consiste à le considérer en tant que tel, comme ayant ses lois d'organisation, de structuration, ses caractéristiques propres en matière de culture, d'identité collective, de valeurs partagées, d'apprentissage collectif. Nous constatons que différents auteurs parlent même de l'intelligence collective voire même de la conscience collective du groupe, laquelle résulte de trois facteurs : l'influence de ses membres, l'influence du groupe, et l'influence de l'environnement.



[32] Voir chapitre 2.2.14

Toutefois, considérer un groupe en dehors de toute dynamique de masse et de forme amiboïde constitue une erreur : l'influence de l'environnement, l'influence de ses membres et l'influence du groupe évoluent dans le temps. Le groupe s'adapte dans un environnement ouvert et tourmenté, et davantage encore quand nous prenons la décision de mettre en œuvre un processus additionnel de changement qui prétend faire bouger le système, le mettre nécessairement en état de déséquilibre, d'instabilité, quel qu'ait été l'état précédent dudit système.



Au sein du protozoaire que la dynamique d'un groupe en proie à un changement organisationnel constitue dans son environnement, les relations interindividuelles avec ses liens de co-dépendance, de solidarité et d'attraction mutuelle (Larrasquet & Claveranne, 2003, p. 25) évoluent fortement ; ils se distendent et/ou se raccourcissent. De fait, une dynamique hésitante s'installe, voire même douloureuse lorsque les liens se cassent.

1.3.5.2. Le fonctionnement d'un groupe dans le cadre d'un projet, ses invariants :

Dans le fonctionnement des groupes, des mêmes moments ou étapes logiques de développement, des redondances ou des invariants existent (Vannereau, 2006, p. 303). Ils sont au nombre de cinq :

1/- L'impossibilité d'un projet commun.
Chacun des membres vivant négativement le projet joue son rôle, tente de mettre en œuvre voire imposer sa logique en tentant de convaincre les autres du bien fondé et de la pertinence de son projet grâce à des arguments plus ou moins élaborés, plus ou moins rusés.
Personne ne s'écoute, le chacun pour soi est dominant, la thèse rencontre son antithèse, les conflits interpersonnels sont fréquents. Selon les processus d'influence à l'œuvre dans les groupes, les lois qui régissent la vie affective et les facteurs de cohésion et de conflit et les états émotionnels latents et collectifs qui interviennent sur le travail et l'harmonie des groupes, les tensions intragroupes peuvent être positives ou négatives :
- positifs car l'affrontement des thèses et des antithèses ne provoque pas l'apathie du groupe voire sa dissolution mais un dynamisme parfois virulent,
- négatifs car la tension latente persiste, l'appréhension de chacun d'avoir son projet désavantagé par rapport à celui de chacun des autres.

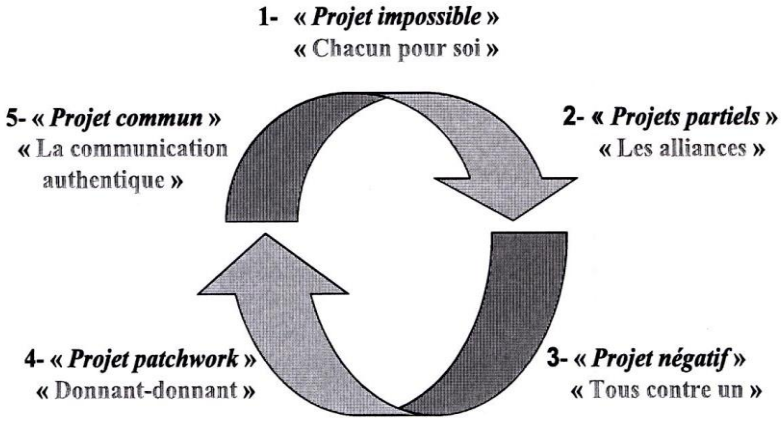
La sécurité apparente générée par les membres du groupe dans l'affichage de « *leurs masques sociaux* » peuvent « *servir de boucliers* » lors des premières échauffourées (Mucchielli, 2004).

2/- Les alliances s'opèrent.
Devant la grande difficulté à imposer son point de vue aux autres, les acteurs passent des alliances entre eux, des combinatoires relationnelles s'opèrent, des sous-groupes d'opinions se forment, des projets partiels émergent.
A l'extrême, en présence de seulement deux sous-groupes d'opinions (par exemple la direction et la Filpac-CGT), il y a absence de combinaison possible. Cette bipolarisation opposant deux sous-groupes puissants immobilisés sur leurs positions et se combattant avec des arguments stéréotypés (Pagès, 1984).

3/- Le rejet du projet négatif.
Les alliances figées, l'immobilisme gèle la mécanique. Seul un conflit focalisé sur une seule personne peut subitement générer un dynamisme. Le projet du bouc-émissaire se voit systématiquement critiquer, rejeter. C'est le moment du « *projet négatif* » (Vannereau, 2006, p. 303). Dans ce cas de figure, Pagès précise que le bouc-émissaire supporte tout le poids des conflits que les membres éprouvent entre eux, avec eux-mêmes ou avec d'autres groupes.

4/- Le projet patchwork.
Compte tenu du temps qui passe, un projet émerge résultant de la juxtaposition des idées des uns et des autres, que le groupe coordonne tant bien que mal pour les faire tenir ensemble. Résultant de transactions, de donnant-donnant, ce « *projet patchwork* » est un assemblage dont la qualité importe peu.

5/- Le projet commun.
Un processus individuel-collectif de co-émergence se met en place sur la base d'une thématique fédératrice déclinable dans plusieurs domaines et d'une logique qui inverse les précédentes logiques de rôles de chacun des acteurs.
Les interactions sont nombreuses et variées, la communication devient « *authentique* ».



Les cinq étapes du processus de groupe-projet ne se succèdent pas comme un processus continu, sinon linéaire, mais plutôt dans une logique d'actualisation/potentialisation des formes selon le moment (Vannereau, 2006, p. 303). Des groupes ont construit le projet commun, d'autres formalisent le patchwork, d'autres vivent les étapes 1, 2 et 3... Le continuum est singulier dans chacun des groupes. Conséquemment la progression d'un groupe en cinq étapes de développement est toute théorique ; ce modèle a donc une portée générale et ne constitue pas une procédure fixe.

1.3.5.3. Les apports du travail en groupe et de l'expert, la conceptualisation facilitée :

Le groupe renforce le développement des compétences, car le travail collectif rend les participants maîtres de leur démarche et de leur décision lors de la conduite d'un projet ou de la résolution d'un problème. Ils sont en mesure de s'approprier des informations, de décider du projet à mener et de faire vivre (Darré, 1994).

Comparant les effets de l'accompagnement sur plusieurs groupes, l'analyse des apports du groupe de pairs (agriculteurs) dans la production des connaissances et des conditions requises d'une aide facilitatrice souligne :

- la prise en compte du cadre social et cognitif dans lequel agissent les pairs permettant l'émergence de solutions adaptées et maîtrisables par eux,
- l'aide qui repose sur l'expression des préoccupations des pairs et sur leur système de référence et qui prend en compte les systèmes de relations propres à leur groupe social, afin de créer une coopération plutôt qu'une dépendance (Ruault et Claire, 1994, p. 163).

Conséquemment, la capacité à résoudre des problèmes et l'autonomie professionnelle sont produites par deux processus :

- l'appropriation commune des informations et du problème,
- l'accompagnement du conseiller, de l'expert.

Ainsi, ne nous étonnons pas que dans le cadre d'une négociation d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), d'un accord atypique lors de la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, l'entreprise saisisse l'opportunité de mettre à la disposition des délégations syndicales un expert.

Ces deux apports semblent nécessaires sachant que la prise de conscience par une personne des différentes dimensions de son action sur les objets est un véritable travail intellectuel qui consiste à (re)construire sur le plan de la représentation ce qui existait au plan de l'action matérielle. D'autant que de nombreux syndicalistes, opérateurs en production ou en maintenance, n'ont pas forcément l'habitude de l'abstraction. En effet, la prise de conscience permet d'abstraire, par réfléchissement puis par réflexion, les propriétés de plus en plus abstraites des objets sur lesquels porte l'action (comme le tutorat, la valorisation des acquis et des compétences...). Ce faisant, le schème devient concept, et l'assimilation devient représentative, c'est-à-dire susceptible d'évocation en extension selon (Piaget, 1974).

La conceptualisation ne s'épanouit vraiment qu'avec le recouvrement du réussir par le comprendre, donc avec la montée en puissance de la représentation qui permet d'établir une distinction entre transformations matérielles et opérations mentales. La représentation devient même décisive quand la compréhension rattrape la réussite générant une représentation des transformations que la personne opère sur le réel sous la forme d'opérations mentales, c'est-à-dire de transformations d'objets de pensée (Huard, 2005, p. 96). Laquelle autorise une double lecture de l'action car dans le réel nous trouvons des actions matérielles avec des relations de causalité, et dans la représentation nous trouvons des opérations mentales reliées par des implications signifiantes (Piaget, 1974).

Nous constatons que la capacité à résoudre des problèmes et l'autonomie professionnelle produites par les deux processus (l'appropriation commune des informations et du problème, et l'accompagnement d'un expert) est cohérente avec une conception constructiviste de la formation, dans le sens où les personnes en formation construisent dans la pratique leurs connaissances et développent des compétences au lieu de réceptionner passivement les informations transmises par les experts. Rappelons-nous qu'à la fin de sa lettre aux Philippiens, Saint Paul fait cette recommandation « *Ce que vous avez appris et reçu, ce que vous avez vu et entendu de moi, mettez-le en pratique* », et cet apprentissage exige des efforts, leur réussite n'étant pas sans rappeler « *l'étroitesse du trou d'une aiguille pour laisser passer un chameau* » (évangile de Saint Luc, 18, 25).

1.3.5.4. Le groupe et les boucles individu-collectif, la fin de nos routines cognitives :

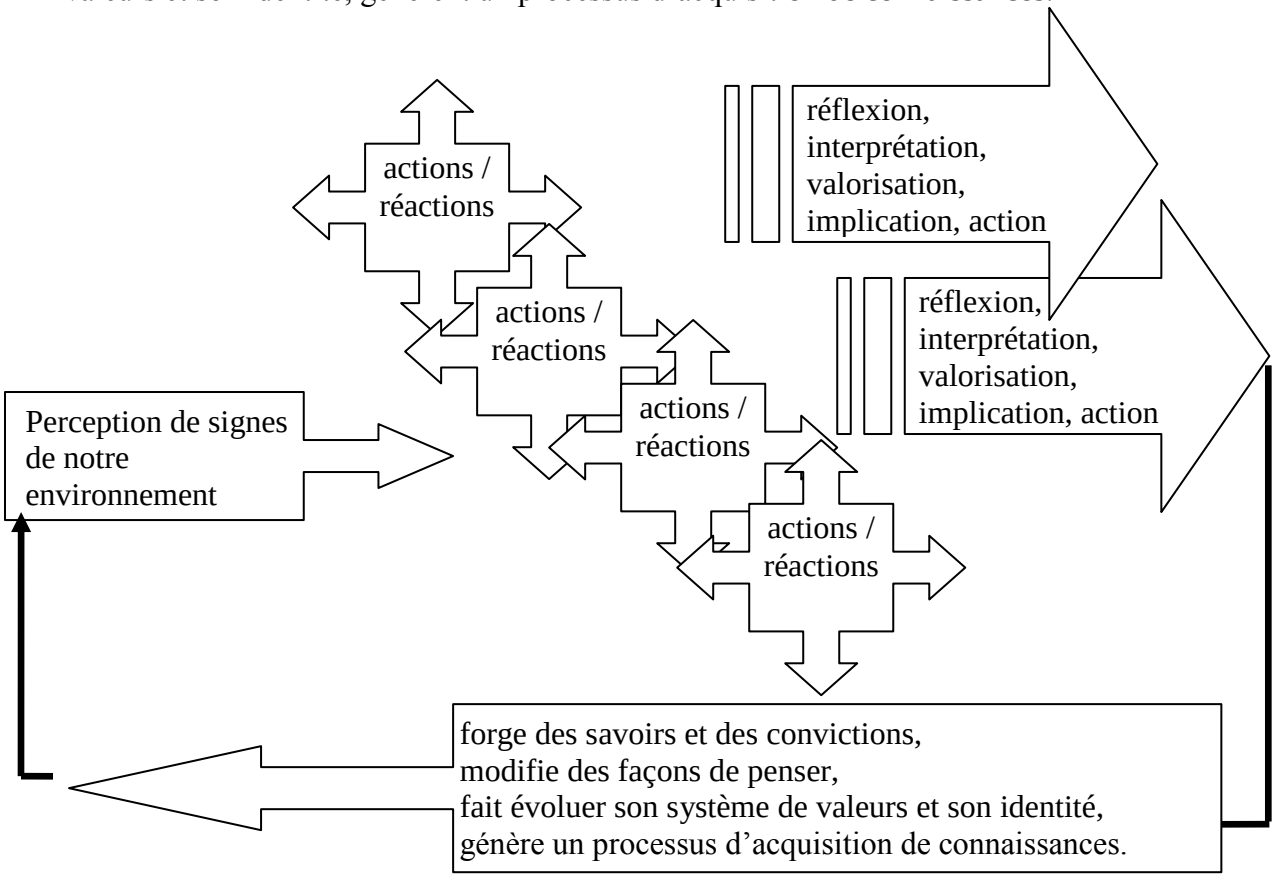
Consécutivement, nous prenons conscience de toute l'importance cruciale des interrelations et des différentes équations personnelles quelles que soient les représentations groupales de nos précédentes routines cognitives, lesquelles font plus que se fissurer car :

- la représentation groupale qui consiste à concevoir le groupe comme un organe prévisible donc prédictible et planifiable, hiérarchiquement pilotable au sens taylorien du terme, présent au sein d'une organisation pyramidale, implose.
- la représentation groupale qui consiste à concevoir le groupe comme une somme dynamique et instable d'interrelations individuelles, où chaque personne apporte ses propres représentations, son sens de l'action, ses valeurs, sa quête d'identité, ses connaissances... est à privilégier.

Ce centrage cognitif se révélant plus fertile au regard de la compréhension à cœur des dynamiques collectives de mises en œuvre parfois qualifiées d'implémentation ou de déploiement de processus de changement. Lesquelles sont fréquemment confrontées à des difficultés opérationnelles d'absence de motivation, de résistance.

Ces dynamiques collectives pouvant être représentées de la façon suivante (Brun, 2009, p. 5), sachant qu'elles :

- sont fondamentalement le produit cognitif des actions et réactions des personnes concernées, s'appuyant sur la perception de signes de leur environnement concret, lesquels déclenchent un processus progressif et spécifique de réflexion, d'interprétation, de valorisation, d'estimation, d'implication et d'action.
- forgent progressivement et spécifiquement chez chacun des membres du groupe des savoirs et des convictions, modifient leurs façons de penser, font évoluer son système de valeurs et son identité, génèrent un processus d'acquisition de connaissances.



1.3.6. Synthèse :

Un processus de changement s'inscrit dans un contexte de quête combative d'une identité sociale, d'un processus exigeant sur la durée d'une reconnaissance sociale, d'une coopération éprise de justice entre salariés que relie un lien affectif.

Alors que la somme des résistances individuelles au processus de changement s'exprime lorsque les dirigeants accordent un intérêt prioritaire aux seuls objectifs plutôt qu'aux modalités pratiques de réussite interne, neuf étapes clés doivent être suivies pour réussir la mise en œuvre d'un tel processus de changement.

Le processus de changement au pilotage partiel et au résultat incertain nécessite à la fois la vision d'un leader aux fortes capacités de résilience pour développer et maintenir les liens, et une organisation apprenante où s'exprime une réflexivité commune.

L'apprentissage individuel et groupal d'un processus de changement est lié à un mécanisme d'appropriation commune, accompagné éventuellement par un expert. Cette morphogénèse permanente sociocognitive de production des représentations mentales afférentes aux valeurs, aux sens, aux affects, aux rôles des différents acteurs et de nous-mêmes, casse nos précédentes « *routines cognitives* ». Celles-ci implosent au contact de la somme de ses nouvelles et différentes équations individuelles et interrelations groupales, et font place à une démarche constructiviste générant une dynamique collective, une motivation à apprendre.

L'obtention de cette dynamique collective et de cette motivation à apprendre constitue l'enjeu du dialogue social dans la quête de réussite d'un processus de changement. Dialogue social qui peut se nourrir des multiples et récentes évolutions législatives.

1.4. LES SYNDICATS, L'ETAT ET LES REFORMES :

Le dialogue social en France fait face à un double enjeu :
- susciter des réformes dans différents domaines, tels le marché du travail, le contrat de travail, la formation professionnelle, la retraite, les salaires, le chômage, la négociation...,
- établir des règles du jeu social entre partenaires sociaux et l'Etat, entre partenaires sociaux, entre organisations syndicales pour garantir les conditions de mise en œuvre effective et durable des réformes.

Selon Jacquier, le secrétaire national de la CFDT, ces deux dispositifs vont de pair car on ne peut créer des réformes sans dialogue et on ne peut dialoguer sans en réformer les conditions dans un environnement si changeant.

Ce double enjeu est typiquement français, car traditionnellement, notre pays a beaucoup de mal à reconnaître les corps intermédiaires. De ce fait, nous n'avons pas de culture du dialogue social. La France est un des rares pays à avoir contourné la social-démocratie. Un système qui se caractérise par des partis de gauche démocratique dotés d'une base sociale forte organisée pour l'essentiel dans des syndicats et une relation entre ces partis et les syndicats qui partout a construit le dialogue social. La France n'a jamais connu cela. Elle a subi une gauche dominée par le Parti communiste qui n'a jamais été démocratique et un Parti socialiste qui n'a jamais eu de base sociale forte. Les syndicats, de ce fait, ont toujours été faibles (Jacquier, 2008, p. 12).

En France, le dialogue social se caractérise par :
- l'intervention constante voire perturbatrice de l'Etat (Liaisons Sociales, 29 mai 2009),
- les éventuels compromis à la durée menacée en raison de l'indiscipline des acteurs,
- les niveaux (national, branche, entreprise) instables de la négociation,
- la contradiction entre l'âpreté des rapports sociaux (Filpac-CGT, 2009) et la faible représentativité des organisations syndicales.

Alors que dans les autres pays de l'Europe de l'Ouest, la culture de la négociation entre syndicats de salariés et organisations d'employeurs est largement diffusée :
- les périodes de négociation sont connues à l'avance,
- les niveaux de la négociation sont connus et respectés,
- les éventuels conflits s'inscrivent à l'intérieur de règles du jeu,
- la concertation avec les pouvoirs publics est fréquente,
- les employeurs prennent en compte les normes négociées,
- les salariés attendent les résultats des négociations.

Ainsi, même après parfois des mois de discussions, le dialogue social semble constructif et permet l'émergence de compromis et un changement effectif grâce à la mise en œuvre consensuelle des termes de l'accord.

Afin que nous comprenions davantage la particularité française du dialogue social, avec selon Jacquier son évident retard et sa paralysie à accoucher de règles clairement admises par tous pour progresser dans la reconnaissance réciproque des acteurs et à instituer un vrai système de négociation collective, nous allons étudier les points suivants :
- l'essor de la négociation collective en France,
- le rôle très interventionniste de l'Etat,
- les nombreuses et récentes réformes,

- le paysage syndical français,
- l'impact de l'évolution récente législative sur la négociation collective.

1.4.1. L'essor de la négociation collective :

1.4.1.1. Les trente glorieuses, la faiblesse des relations sociales :

A l'issue de la seconde guerre mondiale, l'heure est au rassemblement : la CGT est reçue par le CNPF (Conseil National du Patronat Français), la CGT et le PCF (Parti Communiste Français) appelle à reconstruire le pays, les premières réunions des comités d'entreprises se déroulent.

Le modèle de développement économique se construit à partir des grandes entreprises contrôlées par l'Etat (Renault, SNCF, EDF-GDF...) et des administrations. Dès 1947, dans le secteur public, où le paritarisme n'implique pas d'accord explicite entre les parties car les structures paritaires rendent des avis qui n'engagent ni les directions ni les syndicats, où la densité syndicale est élevée et les relations du travail sont encadrées par l'Etat, les grèves menées sont fréquentes. Conséquence de la faiblesse des relations sociales, cette période est ponctuée par des explosions périodiques (1953, 1963, 1968, 1973) à la tête desquelles se trouvent généralement les salariés et les syndicats du secteur public.

Dans le secteur privé, la négociation collective est également conçue de façon à ce que les conventions collectives ou les accords d'entreprise puissent s'appliquer si un seul syndicat signe.

Participent à la négociation des conventions collectives les organisations reconnues représentatives au plan national par une décision d'avril 1948, la CGT n'ayant donc plus le monopole de la représentation syndicale depuis cette date. Les salariés se sentent peu concernés car la première loi sur la négociation collective votée en 1947 n'inclue pas les salaires qui restent fixés par l'Etat[33] et car ces accords comportent très souvent des avantages minimaux. La faiblesse du dynamisme contractuel se conjugue avec le radicalisme revendicatif de la CGT qui réclame toujours plus et pilonne de critiques les autres organisations syndicales signataires qu'elle tente de disqualifier aux yeux des salariés.

1.4.1.2. Mai 68 et ses soubresauts, l'âge d'or de la négociation collective :

L'irruption de 1968 ébranle les organisations syndicales et patronales ; de nombreux accords interprofessionnels (sécurité de l'emploi, congé de maternité, formation professionnelle continue, garantie de ressources des salariés de plus de 60 ans privés d'emploi, indemnisation du chômage, conditions de travail, mensualisation) sont signés entre 1969 et 1977. La négociation collective connaît son âge d'or en cette période de croissance et de développement de l'emploi.

1.4.1.3. Les trente calamiteuses :

La crise pétrolière de 1974 annonce à la fois la fin de l'époque de l'ouvrier de masse travaillant au sein des grandes usines et des nouvelles garanties sociales. L'instabilité des

[33] La loi de 1950 restaurera cette liberté de négociation salariale

relations sociales est exacerbée par la croissance ralentie et par le choix d'une gestion élitiste de l'unification européenne.

Après les nationalisations de 1982 et l'échec de la politique de relance, un premier front de privatisations a lieu à partir de 1986. La montée de l'individualisme, la dissolution des grandes idéologies s'ajoutent à la peur du chômage pour affaiblir un mouvement syndical qui par ailleurs s'institutionnalise au fur et à mesure qu'il conquiert des droits nouveaux. Ce processus se poursuit jusqu'en 1993. Le gouvernement Balladur continue et vend la plupart des entreprises nationales restés dans le giron de l'Etat (Elf Aquitaine, Rhône-Poulenc, UAP et les AGF). Il n'y a pas de rupture avec la victoire présidentielle de Jacques Chirac. Au moment de l'explosion des grèves fin 1995, la mise sur le marché des actions de Péchiney est annoncée. Cette stratégie génère des coûts sociaux importants : accroissement du chômage, rareté et faible efficacité des accords d'entreprise.

L'échec d'une réforme à froid des règles du dialogue social conduit aux lois Auroux votées par la nouvelle majorité de gauche de 1981. Dans les entreprises publiques, elles permettent de faire évoluer les systèmes de relations professionnelles vers le droit commun, et de développer lentement la négociation collective.

Parallèlement, le pluralisme syndical déjà complexe s'intensifie, se transformant parfois en une véritable foire d'empoigne. Le déclin de la CGT et la disparition de l'unité d'action entre la CFDT et la CGT (qui jusqu'en 1980 a servi de pivot au système français des relations professionnelles) ne permettent plus de maintenir un minimum de cohérence entre les revendications. L'implosion de la FEN dans l'enseignement et le développement de nouveaux syndicats comme SUD renforcent le jeu traditionnel des surenchères. En l'absence de tout système solide de règles négociées avec les salariés du jeu économique, la désagrégation du syndicalisme laisse le patronat et l'Etat libres de mener les restructurations.

En 1980, la pratique du donnant-donnant fait son apparition, ainsi que la diversification des thèmes de négociation (salaire, formation professionnelle continue, primes, retraite complémentaire, prévoyance, temps de travail, départ et mise à la retraite, égalité professionnelle, classification, contrat de travail, participation, épargne salariale, intéressement, droit syndical, conditions de travail, emploi, travail temporaire, artisanat, apprentissage...).

En 1993, quand la droite revient au pouvoir, le gouvernement affronte une accumulation de problèmes structurels dans un pays où le tissu de relations professionnelles reste instable et où les entreprises publiques commencent à préparer l'après-monopole.

En 1995, l'élection de Jacques Chirac lève l'inhibition qu'exerce sur les syndicats la présence d'un président socialiste. Le contraste entre ses promesses de réduction de la fracture sociale et la réalité de sa politique engendre des grèves. Celles de novembre-décembre 1995 affichent la faiblesse des compromis sociaux, au moment où la montée des inquiétudes du monde salarial (public et privé) et la nécessité d'engager des réformes structurelles profondes nécessitent des régulations.

Lors de l'arrivée de la gauche au pouvoir, les tensions sociales se maintiennent. Mais les dossiers structurels potentiellement explosifs restent à traiter : l'équilibre des comptes de la Sécurité Sociale, les régimes spéciaux de retraites et de protection sociale, la réforme de l'enseignement supérieur...

Notons toutefois trois événements principaux :

1/- L'essor quantitatif de la négociation collective car des 600 accords signés en 1970, nous passons à 18.000 accords signés en 2002, 22.115 accords en 2008 (Entreprises & Carrières, 23 juin 2009, p. 9), et 22.000 en 2009 (Entreprises & Carrières, 31 mai 2010). Un nombre semblable en 2009 et en 2008, ce qui soulignerait l'absence d'effet négatif de la loi du 20 août 2008 (portant rénovation de la démocratie sociale) sur le volume d'accords signés.

2/- Le rôle effectif des organisations syndicales durant cette époque, selon Jacquier :
- la CFDT s'attache à la relance des négociations nationales interprofessionnelles, de branches et d'entreprises,
- FO se montre hostile à la négociation d'entreprise ; seule à ses yeux la négociation interprofessionnelle et de branche est de nature à réduire l'arbitraire patronal,
- la CGT considère que c'est le rapport de force, notamment la grève ou au moins la manifestation, qui signalent le lieu et le moment de la négociation. Favorable à la négociation d'entreprise au nom de son implantation et de sa représentativité, elle défend aussi la négociation de branche au nom de l'unification des garanties sociales. L'objectif étant de faire admettre que sans la CGT un accord n'est pas valable, sachant que la CGT n'est jamais intimement favorable à la coproduction normative de règles engageant le syndicat.

3/- Les relations professionnelles prises en étau entre l'européanisation des régulations et le déplacement de la négociation collective au niveau de l'entreprise. Des tensions résultent des contradictions générées par ces deux différents niveaux d'action sociale car :
- le cadre supranational de la régulation évolue,
- les entreprises renforcent l'autonomie de leurs établissements face au marché et à la concurrence, et responsabilisent davantage leurs salariés. A l'homogénéité des pratiques et des normes issue de la négociation de branche succède la multiplicité des politiques sociales des entreprises, au risque pour la CGT d'alimenter la logique libérale d'individualisation des rapports du salarié à la direction de l'entreprise, à la négociation de son contrat, de sa rémunération, de confiner la législation sociale, les garanties collectives et de ramener le salarié à la solitude sociale et à l'isolement (7 Jours Filpac-CGT, 2009, p. 1).
- la désintégration syndicale persiste, et un rapport interne de la CFDT (Les Echos, 22 juin 2009) invite la centrale à changer radicalement ses pratiques en renforçant le rôle des sections syndicales d'entreprise ; une évolution rendue incontournable par la course de vitesse dans laquelle le syndicalisme est engagé pour s'adapter à une société dont les changements profonds menacent son existence et par la réforme de la représentativité qui l'oblige à retrouver durablement la confiance du terrain.
- de nouvelles revendications culturelles viennent télescoper les revendications syndicales classiques sur les rémunérations et le travail : lutte des femmes, lutte écologique, les coordinations en faveur des chômeurs, des citoyens privés de logement ou des sans-papiers (Liaisons Sociales, septembre 2008), qui posent la question de la réelle représentativité des syndicats.

1.4.2. Le rôle très interventionniste de l'Etat :

L'on négocie toujours entre l'Etat, le patronat et les syndicats, mais le tripartisme avance « *masqué* » Selon Freyssinet qui préside le Centre d'études de l'emploi, c'est un système qui fonctionne avec des hauts et des bas mais chacun s'en accommode. L'Etat peut ainsi légitimer

son action. Personne ne veut officialiser ce tripartisme car ce serait socialement incorrect. Le jeu est subtil (Freyssinet, 2010, p. 6).

1.4.2.1. Le rouleau compresseur étatique, son enfermement dans un cercle vicieux :

Jusqu'au début des années 1970, le nombre de lois sociales reste limité et inférieur à dix par an.

Les chocs pétroliers rendent nécessaire la lutte contre l'inflation, les déficits publics et sociaux, le chômage de masse, et les différents gouvernements lancent des politiques sociales. L'omniprésence de l'Etat s'installe :

- de 1974 à 2004, nous assistons à une multiplication des interventions législatives, passant de 37 lois et décrets par an sous le premier ministre Chirac (juin 1974/août 1976), à 70 sous Bérégovoy (mars 1992/mars 1993) pour retomber à 40 sous Raffarin (mai 2002/février 2004),
- cette multiplication des interventions législatives s'accompagne en outre d'interventions directes sur le contenu (choix des sujets jusqu'à l'élaboration d'un programme de thèmes de négociation) et sur l'organisation de la négociation (choix du niveau de la négociation), voire de sommations aux partenaires sociaux (comme Rocard en 1986 sur les bas salaires).

Conséquemment, la France se trouve enfermée dans un cercle vicieux car :

- les revendications continuent à s'adresser à l'Etat censé garantir l'intérêt général et répondre aux demandes sociales, comme par le passé, alors même qu'il devrait réduire l'envergure de son action sociale pour des raisons économiques. Cette double contrainte entre l'économique et le social pouvant conduire l'Etat à délaisser les orientations de moyen ou de long terme au profit d'une gestion au coup par coup selon les rapports de forces.
- l'Etat fort à la française a la capacité d'ignorer les mouvements sociaux, sauf si ceux-ci se signalent par de grandes manifestations ou la violence (Birbaum, 1993).

1.4.2.2. Les revendications d'autonomie des partenaires sociaux, illusoires :

Emanant de la CFDT, la CFTC, la CGC et de la principale organisation patronale, les tentatives de restreindre l'interventionnisme de l'Etat se développent depuis le début des années 1980. Rappelons-nous :

- l'intervention en 1981 du président de la République pour que les 39 heures soient payées 40, alors que l'accord des partenaires sociaux ne le précisait pas,
- l'épreuve de force engagée sur les formations en alternance par le ministre communiste Rigout qui fait voter une loi sur la formation en alternance ne reprenant pas la totalité[34] des dispositions de l'accord ; le patronat organise une grève passive et le nombre de stages est insignifiant. En juin 1984, Mauroy tranche en faveur des partenaires sociaux.
- fin 1989, l'accord entre les partenaires sociaux sur l'emploi précaire comprend une clause d'autodestruction au cas où le parlement en modifierait le contenu,
- en 1997, l'adoption de deux lois sur les 35 heures qui entraîne la démission de Gandois du CNPF,

[34] Notamment l'accord sur les formations en alternance concerne les jeunes à partir de 16 ans, ce que la gauche laïque ne veut absolument entendre parler.

- en 2000, l'accord sur le renouvellement de l'assurance chômage auquel s'oppose le gouvernement voit celui-ci devoir l'accepter contre un compromis vraiment peu glorieux : une ponction de quelques milliards dans le budget de l'Unedic,
- en janvier 2007, une loi est votée qui donne un droit de préemption aux partenaires sociaux sur tout sujet relatif au Code du travail où l'Etat envisage d'intervenir...

Toutefois, nous pouvons constater que ces revendications d'autonomie sont elles-mêmes porteuses de contradictions fortes de la part des partenaires sociaux :
- le refus par certains syndicats de l'engagement contractuel, de l'apport de procédures de médiation ou d'arbitrage,
- l'obtention de ressources institutionnelles émanant des instances paritaires de négociation[35], consolidant le rôle de « *fonctionnaire social* » des syndicats (Rosanvallon, 1988, p. 111),
- l'absence de signature d'un accord qui vous permet toutefois de continuer à siéger et bénéficier d'experts rémunérés qui démolissent les termes de l'accord non signé,
- l'absence de calendrier prévisionnel de négociation,
- l'absence d'obligation de conclure, qui génère l'hypocrisie et l'irresponsabilité des deux parties,
- la discrétion quasi confidentielle des négociations,
- une hiérarchie mouvante des niveaux de négociation, avec les possibilités dérogatoires puis législatives de l'accord d'entreprise vis-à-vis de l'accord de branche,
- une piètre coordination de la négociation salariale interprofessionnelle et professionnelle, comme l'atteste l'évolution de l'indice de coordination de la négociation salariale (icns) issu du rapport 2004 de la Commission européenne sur le dialogue social :

pays	AT	IE	BE	NL	FI	SE	DK	DE	SI	EL	ES	IT	PT	UK	F
icns	0,71	0,64	0,61	0,58	0,57	0,56	0,48	0,47	0,43	0,39	0,38	0,34	0,3	0,13	0,12

- un taux d'adhésion syndicale très bas, le plus bas d'Europe, dont le différentiel n'a jamais été aussi élevé :

pays	SU	DK	FI	BE	IR	IT	AU	UK	G	NL	P	G	SP	F
adhésion	0,91	0,80	0,73	0,52	0,49	0,44	0,41	0,33	0,29	0,26	0,26	0,24	0,19	0,08

Nous pourrions penser que le manque d'autonomie des partenaires sociaux est le produit de règles trop peu contraignantes.

1.4.3. Les nombreuses et récentes réformes :

1.4.3.1. Les réformes préconisées et la marge de manœuvre :

Dès 2007, le rapport du Conseil d'Analyse Economique, intitulé « *Les leviers de la croissance française* » (Aghion *et al.*, 2007), nous dévoile les pistes de réformes car le mal français tient à la combinaison d'une faible durée du travail et d'un faible taux d'emploi des jeunes et des seniors**.**

[35] Unedic, formation continue, retraites complémentaires...

En 2009, le rapport de l'INSEE (Cotis, 2009) et celui du CAE (Cette *et al.*, 2009) concernant la répartition de la valeur ajoutée nous confirment que l'économie française risque de ne dégager spontanément que des marges de manœuvre très limitées pour une progression du pouvoir d'achat des revenus nets, alors même que la différence du revenu par tête entre l'Europe et les Etats-Unis, laquelle est déjà significative, est en train de croître.

1.4.3.2. Les réformes menées de dynamisation de la croissance :

Les trois leviers de croissance identifiés par le CAE pour dynamiser la croissance de l'économie sont :

1/- Intensifier l'investissement dans l'enseignement supérieur et la recherche, car le capital humain français est insuffisamment formé et adapté aux nouvelles technologies. De surcroît, la « *tétanisation* » des élites politico-administratives face au monde étudiant conduit à différer sans cesse les réformes jugées les plus urgentes concernant la gouvernance et le financement des universités.

2/- Augmenter le volume de travail, car les français travaillent moins en volume horaire annuel, en taux d'emploi, en durée d'activité sur une vie.

3/- Réformer les marchés du travail, des biens et services et du capital afin que la France soit débarrassée d'entraves réglementaires dont la finalité économique est souvent pour le moins incertaine.

Des réformes et accords nationaux sont négociés, des lois sont promulguées.

1.4.3.2.1. L'enseignement supérieur :

Le 10 août 2007, la loi Pécresse[36] est publiée. Aux 85 universités accueillant 1,4 millions d'étudiants et 72.000 enseignants-chercheurs, cette loi instaure la gestion du patrimoine et de la masse salariale, de nouveaux conseils d'administration à la fois plus resserrés et plus ouverts aux entreprises, son propre rythme car elles ont cinq ans pour passer à l'autonomie. A fin décembre 2011, le ministère de l'Enseignement supérieur annonce que huit établissements verraient leur budget arrêté par le recteur, en raison de deux déficits de fonctionnement successifs, comme l'oblige un décret financier de 2008. Parallèlement, les fusions d'universités s'accélèrent comme à Strasbourg, Nancy-Metz, et puis Aix-Marseille en 2012.

1.4.3.2.2. La mobilisation de la population en âge de travailler :

Le 21 août 2007 la loi TEPA[37] élimine des incitations à la limitation de la durée du travail. Toutefois elle va au-delà de la neutralité car elle intègre une exonération fiscale et sociale des salariés sur leurs heures supplémentaires constituant une forte incitation financière pour les salariés à allonger réellement ou fictivement leur durée du travail.

La seconde partie de la loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail du 20 août 2008 ne remet pas en cause la durée légale du travail toujours fixée à 35 heures, mais permet aux entreprises de négocier de larges assouplissements[38].

[36] La loi sur la liberté et la responsabilité des universités (LRU)
[37] La loi portant sur le Travail, l'Emploi et le Pouvoir d'Achat
[38] Aux termes de ce texte de loi, 8 points peuvent retenir notre attention :

1.4.3.2.3. La participation au marché du travail :

L'écart du taux d'emploi de la France vis-à-vis des pays anglo-saxons et scandinaves est dû à deux catégories de personnes : les jeunes de 15 à 24 ans, les seniors de 55 à 64 ans.

Concernant les jeunes, pour lesquels un plan d'actions est suggéré (OCDE, 2009) :

- le cumul emploi-études est favorisé :
  * depuis 2005, les étudiants de moins de 21 ans (même ceux rattachés au foyer fiscal de leurs parents) travaillant bénéficient d'une exonération partielle d'impôt sur le revenu quand celui-ci est inférieur à 2 Smics mensuels par an,
  * la loi TEPA du 21 août 2007 étend cette exonération aux jeunes âgés de 25 ans inclus et à 3 Smics mensuels par an.
- l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail met en œuvre des mesures facilitant l'entrée des jeunes dans la vie professionnelle en :
  * intégrant la durée du stage intégré à un cursus pédagogique lors de la dernière année d'étude dans la période d'essai,
  * mentionnant tout stage en entreprise dans le passeport formation,
  * privilégiant l'embauche prioritairement en CDI des jeunes ayant accompli un stage, ou exécuté un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation,
- la loi du 1er décembre 2008 portant généralisation du revenu de solidarité active (RSA) et réforme des politiques d'insertion (Liaisons Sociales, 26 janvier 2009) veut aussi apporter une réponse au niveau élevé du chômage des jeunes, et tout particulièrement des peu qualifiés.
- le texte du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences,
- l'accord national interprofessionnel (ANI) du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle (Liaisons Sociales, 9 janvier 2009) vise à simplifier certains dispositifs ou à renforcer leur efficacité (plan de formation, professionnalisation, formation initiale différée, bilan d'étape professionnel, passeport formation, CIF, DIF, certification, VAE, gouvernance et organismes collecteurs).

1/- La négociation d'entreprise prime dorénavant sur celle de branche ; la hiérarchie des normes conventionnelles est donc encore modifiée, sachant que la possibilité de déroger par accord d'entreprise à un accord de branche est déjà autorisée par la loi du 4 mai 2004.

2/- Les règles relatives au contingent d'heures supplémentaires sont modifiées ; il est fixé par accord d'entreprise, ou à défaut de branche.

3/- Toute référence à un repos compensateur obligatoire est supprimée dans le Code du travail ; il est fixé par accord d'entreprise, ou à défaut de branche.

4/- Les conventions de forfait annuel restent subordonnées à un accord d'entreprise, ou à défaut de branche. S'agissant des forfaits annuels en jours, un nombre maximal de 235 jours peut être défini sous conditions d'accord collectif et d'accord écrit entre l'employeur et le salarié prévoyant un taux de majoration supplémentaire d'au moins 10 % au delà de 218 jours.

5/- La fusion en un seul régime de tous les dispositifs d'aménagement du temps de travail (modulation, temps partiel modulé sur l'année, travail par cycle et attribution de jours repos sur quatre semaines et sur l'année).

7/- La négociation des modalités d'aménagement du temps de travail et de la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année par accord d'entreprise, ou à défaut de branche.

8/- Une modification du cadre juridique du compte épargne temps (CET), dont la négociation se fait par accord d'entreprise, ou à défaut de branche. Les dispositions de la loi du 8 février 2008 pour le pouvoir d'achat sont pérennisées ; la passerelle existant entre CET et Perco est consolidée.

Concernant les seniors :

- l'arrêt des préretraites publiques, alors que le stock de bénéficiaires des dispositifs de cessation anticipée d'activité est important (560.000 bénéficiaires en 2006, 219.958 en 2008, 115.856 en 2009),
- la suppression progressive de la dispense de recherche d'emploi (408.700 bénéficiaires en 2005, 405.000 en 2006, 150.000 en 2007, 107.640 en 2008, 75.620 en 2009), soit une diminution de moitié en deux ans (Liaisons Sociales, 27 juillet 2010). Le dispositif sera abrogé au 1er janvier 2012 (Pôle Emploi, 2010). Il continuera à s'appliquer au « stock » des 165.000 bénéficiaires, mais plus aucune entrée ne sera possible. Cette suppression de la DRE va pousser à la reprise d'emploi des seniors, a fortiori avec le recul de l'âge légal de départ à la retraite. Cependant, d'un point de vue financier, elle ne changera rien pour Pôle Emploi, ni pour les chômeurs seniors, ces derniers touchant leurs droits à allocation dans les mêmes conditions qu'ils soient dispensés de recherche ou pas.
- l'obligation de bâtir un plan d'actions ou de négocier un accord d'entreprise ou de groupe en faveur des salariés âgés, sous peine de payer une taxe de 1% de la masse salariale dès le 1er janvier 2010. Obligation instaurée le 27 novembre 2008 par l'adoption parlementaire du PLFSS 2009.
- la suppression de toute mise à la retraite d'office par l'employeur pour un salarié de moins de 70 ans[39] (sachant que dorénavant l'employeur peut obtenir en référé le relevé de carrière[40]),
- le renchérissement du coût des « préretraites-maison »,
- la facilitation du cumul emploi-retraite dans l'ensemble des régimes. Les bénéficiaires de ce dispositif étaient de 7.000 en 2000, de 47.000 en 2007.
- l'augmentation d'attractivité de la surcote de prolongation d'activité professionnelle des seniors.
- une poursuite de la réforme des retraites, avec un relèvement progressif de l'âge légal de l'ouverture des droits à la retraite à 62 ans en 2008, une augmentation progressive de la durée de cotisation jusqu'en 2020, une prise en compte de l'usure des salariés, et une aide à l'embauche pour les recrutements de demandeurs d'emploi âgés de plus de 55 ans. Sachant qu'un tiers de la population sera âgé de plus de 60 ans en 2060 (Insee, 2010).

Toutes ces actions permettent à ce que le taux d'emploi des seniors âgés de 55 à 64 ans passent de 38,1 % en 2006, 38,2 % en 2007 et 2008, 38,9 % en 2009 (Dares et Insee, 2010), sachant qu'après annulation de l'impact de la démographie sur ce taux, l'augmentation est de 7 points entre 2000 et 2009.

1.4.3.2.4. L'assurance d'un meilleur fonctionnement du marché du travail :

La France se caractérise par une durée moyenne de chômage élevée (un peu supérieure à un an) que l'Etat veut voir baisser :

- l'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail met en œuvre des mesures qui privilégient les solutions négociées à l'occasion des ruptures du contrat de travail par rupture conventionnelle, par rupture pour réalisation de l'objet défini au contrat.
- la loi du 1er août 2008 portant sur les droits et devoirs des demandeurs d'emploi pose le principe de la conditionnalité des allocations chômage à l'acceptation d'une offre

[39] Validé par le Conseil constitutionnel le 11 décembre 2008
[40] Cass. soc., 13 mai 2009, n° 08-41.826 FS-PB

d'emploi « *raisonnable* », dont les critères peuvent évoluer au fil des mois passés au chômage.
- la loi du 13 février 2008 concernant la fusion ANPE-UNEDIC qui donne naissance le 16 octobre 2008 à un nouvel organisme baptisé Pôle emploi.
- l'accord national interprofessionnel (ANI) du 24 décembre 2008 sur l'indemnisation du chômage (Liaisons Sociales, 26 décembre 2008) porte sur différents thèmes : la baisse conditionnée des cotisations, la filière unique d'indemnisation, la perte involontaire d'emploi, le chômage saisonnier, la convention de reclassement personnalisé…

1.4.3.2.5. La simplification des seuils réglementaires :

La complexité et la multiplicité de la notion de seuil (soit onze pages du dictionnaire social) génèrent une hésitation à croître pour de nombreuses petites entreprises afin de ne pas être soumises par ces effets de seuils à de nouvelles obligations coûteuses et complexes, une inégalité entre salariés en termes de droits. Afin d'y pallier, la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 prévoit des dispositifs expérimentaux de lissage des effets de seuil[41], en 2008, 2009 ou 2010.

En 2011, cette mesure est prolongée pour laisser le temps au gouvernement « *de procéder, au cours du premier trimestre 2011, à une première évaluation de l'impact de ces mesures, dans la perspective de leur éventuelle pérennisation* »[42].

En 2012, cette mesure exceptionnelle est reconduite dans le cadre de la quatrième loi de finances rectificative pour 2011. En pratique, sont notamment concernées par ce report les entreprises qui :
- atteignent ou dépassent le seuil de 20 salariés, pour la première fois en 2012, pour le calcul du taux de leur participation au financement de la formation continue et du taux de la cotisation Fnal,
- dépassent le seuil de 19 salariés, pour la 1re fois en 2012, pour le calcul de la réduction Fillon majorée,
- atteignent ou dépassent le seuil de 11 salariés, pour la première fois, en 2012, pour le calcul des exonérations sociales attachées au contrat d'apprentissage[43].

1.4.3.3. Les réformes menées de préservation de la santé et de la sécurité au travail :

Parallèlement aux réformes menées pour dynamiser la croissance de l'économie, d'autres attirent une attention croissante sur la santé et la sécurité au travail (SST).

1.4.3.3.1. L'historique :

Dès 1946, la définition du préambule de la constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) précise que « *la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Cette définition indique que la santé est le fruit d'un équilibre, relève d'un sentiment d'harmonie multidimensionnel, souligne le lien très étroit entre santé et sécurité au travail (SST) et gestion des ressources humaines (RH).

[41] Participation à la formation professionnelle, exonération de cotisations attachée au contrat d'apprentissage, déduction forfaitaire de cotisations patronales « loi TEPA »…
[42] Amendement au projet de loi de finances pour 2011, bref social, n° 14733, 19 novembre 2010
[43] Article 76 de la loi n° 2011-1978 du 28 décembre 2011

Dès 1991, la transposition laborieuse en France de la directive relative à l'introduction de mesures visant à encourager l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail[44] indique en l'article L. 4121-1 que l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires destinées à la protection des salariés et la préservation de leur santé physique et mentale (adaptées à l'évolution de l'entreprise, de la dangerosité des produits et du process du travail), en l'article L. 4121-2 les modalités d'application des mesures de prévention.

La loi de modernisation sociale de 2002 corrige l'oubli majeur de cette transposition de 1991 en englobant la santé mentale et les risques liés au harcèlement moral. En février 2002, avec les arrêts de la chambre sociale (amiante) qui relient l'obligation de sécurité et de résultat avec la faute inexcusable, la convergence est réalisée entre le droit du travail et le droit de la sécurité sociale incluant la réparation du risque professionnel (Bachelard et Billon Grand, 2011).

L'accord-cadre européen du 8 octobre 2004 sur le stress au travail demande une transposition dans les trois années des orientations générales de politiques de prévention des risques psychosociaux (RPS).

1.4.3.3.2. Les réformes récentes :

En mars 2008, le rapport Nasse-Legeron[45] présente une détermination, une mesure et un suivi des RPS au travail.

Le 2 juillet 2008, l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le stress est signé.

En septembre 2008, le rapport de la Cour des comptes sur la sous-déclaration AT/MP.

En octobre 2009, le collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS sort son rapport.

En novembre 2009, l'accord santé et sécurité au travail dans la fonction publique est signé.

En février 2010, le rapport Lachmann[46] sur le bien-être et l'efficacité au travail paraît.

En 2011, le collège d'expertise organise un suivi statistique des RPS, définis comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». Six axes sont identifiés : les exigences de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges d'action, les rapports sociaux et relations de travail, les conflits de valeurs, l'insécurité socio-économique[47].

1.4.3.3.3. L'inscription de la SST et des RH dans une logique de développement durable :

Déjà l'évolution du cadre législatif souligne cette complémentarité SST et RH avec l'obligation de résultat en matière de prévention comprenant l'élaboration du document

[44] Directive 89/391
[45] Voir chapitre 2.2.14.7.2
[46] Voir chapitre 3.2.1.4.3
[47] Voir chapitre 2.2.14.7.2

unique[48] en 2001 et le rôle accru de la médecine du travail en cas d'inaptitude pour raison médicale[49].

Le management de la santé et de la sécurité au travail, et des ressources humaines, place ainsi l'homme au cœur des préoccupations de l'entreprise. Il incite au développement d'une responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), d'une nouvelle éthique managériale[50], socle du développement durable de l'entreprise.

La loi du 9 novembre 2010 sur la pénibilité augure de l'essor de la négociation concernant :
- l'atteinte potentielle des conditions de travail sur la longévité, la qualité de vie et la santé au grand âge,
- les difficultés dans le travail liées à un état de santé déficient, en lien ou non avec le travail,
- le travail fatigant, astreignant, source d'inconfort, d'inquiétude ou de frustration, pénibilité ressentie proche des RPS.

1.4.4. Le paysage syndical français :

1.4.4.1. Un pluralisme catégoriel, professionnel et idéologique, frein à toute évolution :

En France, le pluralisme syndical est à la fois catégoriel, professionnel et idéologique, alors que :
- dans les pays scandinaves, il existe une organisation nationale pour les ouvriers et une autre pour les employés, ayant des conventions collectives distinctes. De même pour les cadres.
- au Royaume-Uni, en Allemagne, en Autriche et dans les pays scandinaves, le syndicalisme est resté « une famille » unie, à côté des autres familles (religieuses ou politiques) et revendiquant envers les gouvernements même socialistes pour orienter les réformes sociales.
- dans quelques pays, la Belgique avec la centrale des syndicats chrétiens, les Pays-Bas avec un syndicat protestant (CNV) et un syndicat catholique (RKW), l'option religieuse est affirmée.
- dans les pays latins (Italie, Espagne) où un parti communiste puissant s'est formé, l'usure idéologique de celui-ci facilite l'évolution des syndicats proches du parti communiste.

1.4.4.1.1. Un pluralisme catégoriel :

Une organisation nationale interprofessionnelle propre aux cadres et agents de maîtrise CFE-CGC existe, à laquelle s'ajoute l'UCC-CFDT. Les fonctionnaires ont leurs propres organisations syndicales spécifiques : FEN, UNSA, FSU...

[48] Voir chapitre 2.2.14.4.3
[49] Voir chapitre 2.2.14.2
[50] Voir chapitre 3.3.2.3

1.4.4.1.2. Un pluralisme idéologique :

L'impact des divisions idéologiques pèse lourd sur la structure du syndicalisme français : les cinquante années d'histoire sociale n'ont permis aucun rapprochement entre les camps corporatistes, contestataires et réformistes.

- un camp corporatiste focalisé sur la feuille de paie et ses avantages sociaux, qui aimante FO, la CGC, une part de l'UNSA, des morceaux de la CGT,
- un camp de la contestation qui s'oppose aux changements et aux réformes au nom de la lutte contre le capitalisme, la lutte contre les opprimés, la lutte des classes, l'antimondialisation : la CGT, une part de FO, des petits morceaux de la CFDT,
- un camp de la réforme par le développement de la négociation : la CFDT, une part de l'UNSA, la majorité de la CFTC, des éléments de la CGT (Jacquier, 2008, p. 77).

Cette majorité syndicale corporatiste et contestataire défiant toute évolution car par le tour de passe-passe des mots d'ordre et des manifestations, la défense des acquis se transforme en une lutte contre le capitalisme libéral et la mondialisation. L'habileté de cette contestation est de parvenir à travestir le corporatisme et la défense d'intérêts catégoriels en progressisme et lutte contre les inégalités. On ne défend pas les enseignants mais l'école, pas les cheminots mais le service public, pas les fonctionnaires mais le rôle de l'Etat (Jacquier, 2008, p. 77).

Nous constatons que le syndicalisme le plus faible et le plus divisé en Europe est aussi le plus contestataire (et aussi le plus subventionné).

1.4.4.2. L'approche quantitative du syndicalisme français :

Etudier les syndicats et le syndicalisme n'est pas chose facile ; une étude comparée de la syndicalisation européenne signale les multiples problèmes méthodologiques et conceptuels (Carley, 2004, p. 2). Pour exemples :

- comment les syndicats sont-ils définis ?
- comment la syndicalisation est-elle définie ?
- comment les données sont-elles collectées ?

La mesure de la syndicalisation en France est difficile car il existe beaucoup d'idées reçues, de confusion et de méconnaissance, même si l'influence des syndicats et leurs fonctions ne se réduisent pas à leurs seuls adhérents, la question des effectifs demeure objectivement centrale pour déterminer la représentativité des organisations syndicales - c'est-à-dire leur capacité à agir - et, en conséquence, pour fonder le système de relations professionnelles et déterminer les modalités du dialogue social. Cependant la mesure de la syndicalisation soulève la polémique (Andolfatto et Labbe, 2007).

En France, nous savons que ce sujet est très sensible car le taux de syndicalisation est faible et toute interrogation sur les effectifs peut être vite perçue comme une remise en cause de la légitimité de certaines organisations syndicales. Légitimité obtenue après-guerre confirmée par un arrêté ministériel datant de 1966 et affaiblie au niveau des effectifs en raison de l'accroissement de l'effectif des autres syndicats plus récents.

La Cour de cassation s'est même récemment invitée dans le débat toujours ouvert sur le financement des syndicats. La représentativité des organisations syndicales n'impliquant pas une égalité de traitement entre eux, selon l'arrêt du 10 octobre 2007, lequel admet qu'un accord collectif puisse établir des règles de répartition inégalitaire entre les organisations

syndicales représentatives d'une contribution patronale au financement du dialogue social. « *Ni l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, ni l'article 6 du préambule de la Constitution, ni l'article L 120-2 du code du travail ne font obstacle à ce qu'un accord collectif établisse des règles de répartition inégalitaire d'une contribution au financement du dialogue social entre les organisations syndicales représentatives* ». Cette solution est toutefois assortie de 2 garde-fous et d'une condition entourant le principe :

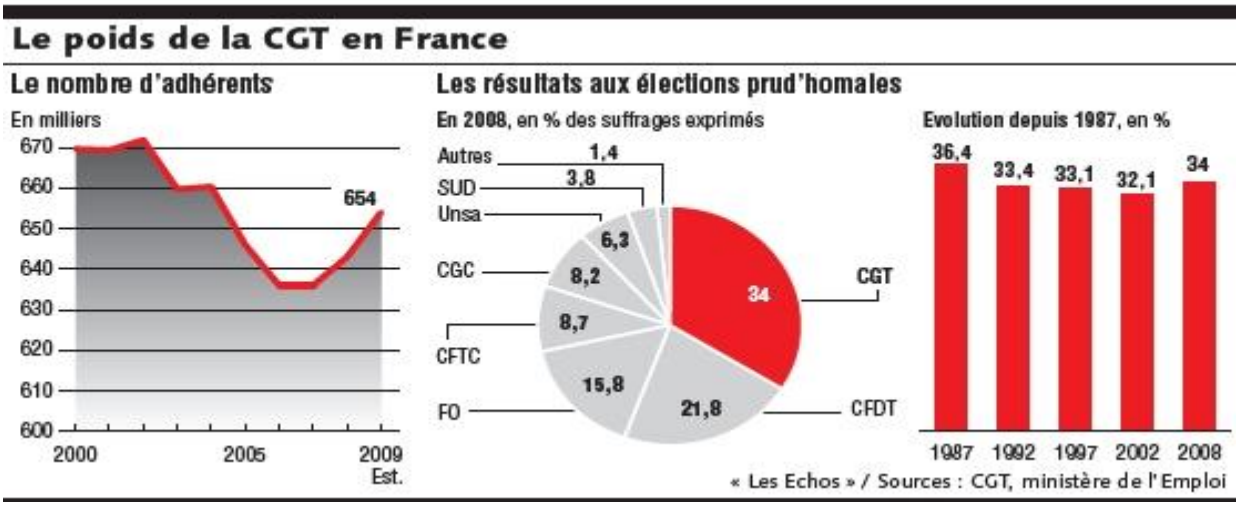
- garde-fou N°1 : issu du préambule de la Constitution de 1946 : cette répartition inégalitaire ne peut avoir ni pour objet ni pour effet d'imposer à quelconque l'adhésion à une organisation syndicale.
- garde-fou N° 2 : aucune organisation syndicale représentative ne peut être exclue du financement patronal.

Ces 2 écueils évités, pour être licite, la différence de traitement doit « *être justifiée par des raisons objectives matériellement vérifiables, liées à l'influence de chaque syndicat dans le champ de l'accord* ».

1.4.4.3. L'évolution récente des effectifs de la CGT :

Les données publiées depuis 1990 sont constituées des adhérents FNI (Fonds National Interprofessionnel) qui est le premier timbre annuel acquitté par tout adhérent. Un acquittement ponctuel et non série de timbres acquittés sur l'année attestant d'une fidélité syndicale qui est une possible source d'une surévaluation du nombre de « syndiqués ».

Il n'est pas facile de déterminer avec précision l'évolution des effectifs depuis le début des années 1990. Au niveau national, une hypothèse moyenne de 524.000 adhérents (450.000 actifs) peut être retenue pour 2006. Ce nombre serrait relativement plafonnant en 2005, voire en recul en 2006, ce qui a conduit la CGT à lancer une nouvelle campagne de syndicalisation début 2007. Un document relatif à l'évolution des adhérents au cours des dix dernières années (Les Echos, 7 décembre 2009) précise toutefois :



Au niveau de la FILPAC-CGT (livre-papier), sur la base de la cotisation au FNI, l'évolution des effectifs entre 1991 et 2001-2004 est la suivante :

gain d'effectif depuis 1991 en %	gain d'effectif depuis 1991 en nombre
- 8	- 2.516

Sachant que le poids des retraités est d'environ 15,5 %.

1.4.4.4. L'évolution récente des effectifs de la CFDT :

La CFDT continue à estimer qu'un adhérent paie en moyenne 8 timbres mensuels par an, possible source de surévaluation du taux de progression de syndicalisation. Celui-ci étant supérieur à l'évolution réelle des effectifs tant que cette moyenne n'atteint pas le maximum théorique de 12 timbres par an (à effectif constant sur l'année).

Au niveau national, une hypothèse moyenne de 447.000 adhérents (dont 365.000 actifs) peut être retenue pour 2006. Au niveau fédéral, la FTILAC-CFDT couvre à peu près le même champ de syndicalisation de la FILPAC-CGT.
L'évolution indiciaire de ses effectifs est le suivant :

1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
105	106	113	128	146	159	174	186	196	202	187	181

L'évolution de ses effectifs de 2003 à 2005 est de - 8 %.

1.4.4.5. L'évolution comparée des effectifs de la CGT et de la CFDT selon le dernier cycle des élections aux CE :

Conformément à l'étude « *Les syndiqués en France 1990-2006* », l'estimation de l'évolution de la syndicalisation est la suivante :

2001-2002	estimation CGT	estimation CFDT	moyenne
CGT	**32 300**	26 200	29 300
CFDT	11 800	**9 600**	10 700
CFTC	3 400	2 700	3 100
FO	7 100	5 800	6 500
CGC	3 300	2 700	3 000
autres	6 900	5 600	6 300
total	64 800	52 600	58 800
taux de syndicalisation	11,80%	9,60%	10,70%

2003-2004	estimation CGT	estimation CFDT	moyenne
CGT	**29 700**	22 400	26 000
CFDT	12 200	**9 200**	10 700
CFTC	4 100	3 100	3 600
FO	8 000	6 000	7 000
CGC	3 600	2 700	3 200
autres	8 000	6 000	7 000
total	65 600	49 400	57 500
taux de syndicalisation	11,90%	9,00%	10,50%

	2001-2002	2003-2004	évolution
CGT	**32 300**	**29700**	- 8%
CFDT	**9 600**	**9200**	- 4%

Les effectifs de la CGT et de la CFDT baissent assez rapidement. Toutefois ces chiffres sont sujets à caution car les estimations des autres syndicats semblent excessives, au regard des informations collectées directement auprès des syndicats CFTC et UNSA, ce qui soulignerait de nouveau que le versement des cotisations par certaines confédérations CGT et CFDT n'est probablement pas versée par des adhérents « *en chair et en os* ». Un tableau général de la réalité de la syndicalisation est communiqué :

référence 2001-2002	CGT	CFDT	FO	CFTC	CGC	autres	total
livre - industrie papetière	26 200	9 600	5 800	2 700	2 700	5 600	52 600
Total France	523 800	447 100	311 350	105500	81150	400800	1 869 700

L'étude « *Les syndiqués en France 1990-2006* » précise en outre que le ralentissement de la désyndicalisation est due à 2 facteurs principaux :

- les organisations traditionnelles, notamment la CGT et la CFDT, ont professionnalisé leurs cadres et la plupart des fédérations et des principaux syndicats ont fait des efforts pour fidéliser leurs adhérents via la généralisation du prélèvement automatique de la cotisation sur le compte chèque du syndiqué,
- le développement de la négociation collective au niveau des entreprises - particulièrement stimulée par la loi sur la réduction de la durée légale du travail hebdomadaire à 35 heures - a amené beaucoup de chefs d'entreprise à favoriser l'implantation de sections syndicales dans leurs entreprises.

1.4.4.6. Une évolution sociologique des syndiqués qui nécessite une adaptation des organisations syndicales :

Les différentes informations recueillies dans la presse syndicale, quelques enquêtes réalisées par des cabinets extérieurs auprès d'échantillons de militants (CFDT, 1993) permettent d'identifier six tendances :

1/- Une très lente progression de la féminisation des effectifs.
Entre 1990 et 2000, cette féminisation s'est accrue de quelques pourcents (1 à 4) au sein de la CGT et de la CFDT. Le taux de féminisation est d'environ 28 %. La féminisation est inférieure à la CGT en raison de son implantation historique industrielle donc ouvrière, à contrario de la CFDT plus présente parmi les employés.

2/- Une élévation progressive de la moyenne d'âge.
Pour de multiples raisons, l'engagement des jeunes dans les organisations syndicales est faible :

- il se trouve en compétition avec d'autres choix personnels : association sportive culturelle ou de loisirs, association de parents d'élève…,
- il est recherché comme ponctuel, local, avec une cible bien définie, pour un temps limité, répondant à ses propres attentes,
- un engagement si long devient plus individualiste (que collectif) dans l'optique d'un projet de carrière syndicaliste à progression rapide, élitiste et fonctionnarisant, à tendance conformiste,
- il doit se situer pendant les heures de travail.

3/- Une rupture entre deux générations et deux conceptions de l'engagement syndical s'opère ; le taux est de 5 à 7 % de jeunes de moins de 30 ans parmi l'ensemble des syndiqués des syndicats CGT, CFDT et FO. Conséquemment :

- l'âge moyen progresse (45-46 ans) et la syndicalisation devient davantage une affaire de quadras et de quinquas,
- la distance entre le syndicalisme local à action ponctuelle et le syndicalisme « professionnel » aux grandes orientations idéologiques s'agrandit.

4/- Une problématique économique duale.
Sachant que l'organisation syndicale locale conserve une fraction minime des cotisations de ses membres, sa survie dépend de trois sources : les contributions bénévoles des militants, le budget du comité d'entreprise, les moyens mis à disposition par l'employeur (local, ordinateur, ligne téléphonique, papier, photocopie, contingent d'heures de délégation…), alors qu'aux niveaux supérieurs des organisations syndicales, les moyens mis à disposition connaissent une très forte inflation.
Cette fracture budgétaire peut conduire à une impasse : la professionnalisation et la distribution d'aides diverses nationales n'offrant pas une solution à la crise du recrutement local de jeunes syndicalistes, conduisant progressivement à une désertification syndicale.

5/- Une faible syndicalisation des cadres et des ingénieurs au sein de la CFDT, la CGT et FO et une sous-représentation du secteur privé non protégé.

6/- Un développement du « zapping » syndical.
Des phénomènes de migration de syndiqués voire de sécessions, apparaissent depuis les années 1990 : de la CFDT et de la CGT vers SUD ou le FSU, de FO vers l'UNSA et génèrent un brouillage des repères syndicaux historiques.
Ce jeu à somme nulle voire négative répond davantage à une pratique interne aux professionnels des fédérations que des militants locaux, se comportant davantage en politiques dont les ressources confédérales sont de moins en moins dépendantes des cotisations des adhérents. La France étant parmi les grands pays industriels développés, celui où il y a le moins de syndiqués et le plus grand nombre de fédérations et de confédérations syndicales.

Ces six tendances nécessiteront une adaptation des relations syndicats-syndiqués et syndicats-salariés (Les Echos, 5 mai 2008).

1.4.5. L'impact de l'évolution récente législative sur le dialogue social :

Prenons par exemple la loi du 20 août 2008 portant modification aux règles du jeu de la négociation.

1.4.5.1. Le contexte légal de la loi du 20 août 2008 :

Au-delà de la confirmation que la négociation d'entreprise prime dorénavant sur celle de branche, la loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail du 20 août 2008 amplifie celle du 4 mai 2004 et introduit cinq changements importants :

1/- La certification et la publicité des comptes des organisations syndicales, la mise à disposition de salariés auprès de ces dernières et le financement du dialogue social.

2/- La fin de la présomption irréfragable de représentativité accordée à cinq confédérations syndicales :

- les critères cumulatifs de la représentativité sont dorénavant le respect des valeurs républicaines, l'indépendance, la transparence financière, l'influence caractérisée par l'activité et l'expérience, les effectifs d'adhérents et les cotisations, une ancienneté minimale de deux ans dans le champ professionnelle et géographique couvrant le niveau de négociation et appréciée à compter de la date de dépôt légal des statuts ainsi que l'audience électorale. Critère primordial, l'audience électorale est évaluée à partir des résultats au premier tour des dernières élections, des titulaires du CE, de la délégation unique du personnel (DUP) ou, à défaut, des DP, quel que soit le nombre de votants. Pour les syndicats catégoriels, l'audience est mesurée par collège aux différents niveaux.
- au niveau de l'entreprise, le seuil d'audience est de 10 % des suffrages exprimés. La représentativité au niveau du groupe est appréciée en procédant à l'addition des résultats des élections intervenant dans les entreprises composant ce groupe.
- au niveau de la branche, le seuil, mesuré tous les quatre ans, est de 8 % des suffrages, additionnés au niveau de la branche. De plus, l'organisation doit disposer d'une implantation territoriale équilibrée au sein de la branche.
- au niveau interprofessionnel, ce seuil, calculé tous les quatre ans, est lui aussi de 8 %. L'organisation syndicale doit aussi être représentative à la fois dans les branches de l'industrie, de la construction, du commerce et des services.
  Pendant une période transitoire, des présomptions simples sont maintenues.

3/- Les élections professionnelles dont la négociation et la rédaction du protocole d'accord préélectoral sont importantes en raison de la compétitivité intersyndicale.

4/- La représentativité syndicale, en modifiant notamment la désignation des délégués syndicaux (DS) réservée aux seuls syndicats représentatifs et ayant personnellement recueilli au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections, la désignation des représentants de section syndicale bénéficiant des mêmes prérogatives que le DS à l'exclusion du pouvoir de négocier.

5/- La validité des accords à compter du 1er janvier 2009, laquelle est subordonnée dans l'entreprise à :
- la signature par un ou plusieurs syndicats représentatifs ayant recueilli au moins 30 % des suffrages au niveau considéré,
- et l'absence d'opposition d'un ou des syndicats représentatifs ayant recueilli 50 % des suffrages.

Au niveau de la branche, ces seuils sont vérifiés par rapport aux seuls suffrages exprimés en faveur des seules organisations représentatives, et non par rapport à tous les suffrages exprimés.

1.4.5.2. Les règles du jeu potentiellement bousculées :

Le changement du paysage syndical français voulu par cette loi commence donc par les entreprises, renforçant encore le pouvoir de la négociation d'entreprise vis à vis de celle de branche, l'impact de la première sur la seconde, et plus généralement sur la flexibilité négociée (Ray, 2008) :
- l'élimination des petits syndicats échouant au passage des 10 %, parfois non représentatifs mais signataires d'accords,
- l'élimination possible de syndicats signataires au niveau de l'entreprise de la négociation branche,

- l'importance du décompte des suffrages exprimés lors du premier tour des élections professionnelles (même si la moitié des inscrits ne s'est pas déplacée), particulièrement autour des 10 % où la bataille électorale risque de devenir dure et démagogique,
- l'obligation d'avoir personnellement recueilli au moins 10 % des voix des DS, seuls habilités à négocier des accords, tout en fixant pour chacun le score pendant quatre ans. Cette obligation va entraîner des éventuelles fusions syndicales initiées par la base de délégués voulant sauver leur mandat syndical et sa protection liée,
- la disparition du brouillard entretenu par la consultation avec les élus et la négociation avec les désignés,
- la nécessité d'une majorité « de construction » d'un accord, laquelle élimine les accords minoritaires mais soulève la question du refus de signature quant à une augmentation salariale,
- la possibilité de s'opposer à un accord par les non-signataires s'ils ont obtenu plus de 50 % des voix, laquelle responsabilise de façon astucieuse les syndicats non signataires,

Ce rabattage des cartes syndicales du dialogue social est perçu comme un séisme sur l'échiquier syndical qui remet à plat les règles de représentativité et va bouleverser un paysage figé depuis quarante ans. Des syndicats vont disparaître dans les entreprises et les branches. D'autres vont voir le jour (Liaisons Sociales, décembre 2008), et il devrait être porteur de mutations profondes des pratiques syndicales (Lamy, 13 octobre 2008). Bien que pour d'autres, il ne paraît pas certain que cette nouvelle loi parvienne à résoudre le paradoxe français d'un syndicalisme puissant mais sans syndiqués (Amosse, 2009).

1.4.5.3. Le premier test : l'annulation d'un accord interprofessionnel :

Début 2009, un premier coup de semonce porte sur le projet d'ANI du 24 décembre 2008 concernant l'assurance chômage, premier accord national interprofessionnel à passer sous les fourches caudines de la réforme de la représentativité (Les Echos, 21 janvier 2009). Paraphé par la CFDT, non paraphé par la CFTC, il reçoit dans un premier temps un avis négatif voire opposable de la CGT, de FO mais aussi de la CGC ; trois oppositions signifiant (en application de la loi Fillon de 2004) que l'accord est annulé sans que l'Etat ait son mot à dire. Un enjeu avant tout politique entre syndicats. *In fine*, la CGC renonce à se joindre à la CGT et à FO.

L'accord sur le bilan d'étape professionnel, négocié le 3 mars 2009 est un avenant à l'accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (conclu fin 2008). Il précise les contours du bilan d'étape professionnelle destiné à inventorier de manière prospective et à périodicité régulière les compétences des salariés. Bien que signé par le patronat, la CFDT et la CGC, la CGT, FO et la CFTC font valoir leur droit d'opposition fin avril 2009. La CGT justifie sa décision principalement par deux raisons :
- la possibilité que ce soit le supérieur hiérarchique qui réalise ce bilan d'étape et non un tiers,
- le fait qu'il risque de devenir un préalable obligé à l'accès au congé pour bilan de compétences (Les Echos, 2 juin 2009).

1.4.5.4. La validation de la désignation d'un délégué syndical n'ayant pas obtenu 10% des voix :

Le 27 octobre 2009, saisi par l'employeur et la CFDT, le Tribunal de grande instance de Brest prononce la validation d'un délégué syndical FO n'ayant pas obtenu 10 % des voix aux

élections professionnelles sur la base d'une incompatibilité de cette exigence avec les textes communautaires et internationaux sur la liberté syndicale.

1.4.5.5. L'enquête du cercle des DRH :

Le 19 mai 2010, le Cercle des DRH publie une enquête (Entreprises & Carrières, 31 mai 2010) sur les incidences de la réforme de la représentativité syndicale induite par la loi du 20 août 2008, et constate que 44 % des DRH ne notent pas de changement dans leurs relations avec les syndicats et que 41 % concluent que la réforme a généré une surenchère liée aux enjeux électoraux. Selon cet organisme, le paysage serait mûr pour tendre vers une instance unique de concertation et de négociation.

1.4.5.6. Les premiers résultats au sein des grandes entreprises publiques :

Dans quatre entreprises (EDF, ERDF-GRDF, RATP) qui emploient à elles seules 150.000 salariés (Entreprises & Carrières, 13 décembre 2010), les résultats font apparaître trois faits majeurs, la CGT arrive en tête, mais elle recule parfois fortement, la CFTC réalisant un score inférieur à 10 % perd à chaque fois sa représentativité, une progression de la CFE-CGC.

1.4.6. Synthèse :

Basé sur une rhétorique participative, le système français des relations professionnelles semble à bout de souffle. Parmi les nombreuses et récentes réformes, certaines tentent d'instaurer des conditions permettant d'abandonner la tradition du radicalisme réciproque, laquelle tend à rendre illégitimes les partenaires sociaux du camp adverse, et d'évoluer vers une gestion plus partenariale des entreprises. Avec l'envisageable développement des procédures de type alarme sociale comme des commissions de conciliation en cas d'éventuel conflit, d'une plus grande présence participative de représentants de salariés au sein des directions des entreprises, la question du pouvoir en entreprise est conséquemment posée. D'ailleurs Boissieu propose une refondation du droit social pour mieux satisfaire et concilier les objectifs de protection sociale et d'efficacité économique. Cette refondation passe par la réduction du droit réglementaire au profit du droit conventionnel et de la pratique des contrats. Mais pour qu'une telle substitution intervienne de façon harmonieuse, plusieurs conditions doivent être satisfaites : renforcement de la légitimité des acteurs concernés qui passe en particulier par une augmentation du taux de syndicalisation, amélioration de la conduite de la négociation collective, meilleur traitement des litiges en donnant plus de place aux procédures de conciliation et de médiation...(Boissieu De, 2010).

Face à cette éventuelle sortie de la logique des exclusions, divisions, rapports de force pour travailler à proposer des solutions valides pour toutes les catégories de salariés, la réponse des organisations syndicales se fait attendre. Des adaptations d'organisation vont être nécessaires.

Face à l'échec des adhésions de la CGT, Thibault tire déjà la sonnette d'alarme car la CGT a une responsabilité dans ce moindre résultat : nous sommes implantés dans les secteurs où l'emploi recule et absents des secteurs où l'emploi se développe. J'espère que ce constat occupera une place centrale au congrès pour faire évoluer nos structures (Thibault, 2009).

Confrontons maintenant ces différents enseignements bibliographiques quant aux organisations susceptibles de générer un processus de changement, aux aptitudes pour animer

le dialogue social, aux éventuelles résistances au processus de changement, aux opportunités législatives, à l'expérience opérationnelle de mise en œuvre du dialogue social au sein du groupe Papuros de 2006 à fin 2008.

DEUXIEME PARTIE :

EXPERIENCES DE DIALOGUE SOCIAL DU CHANGEMENT CHEZ PAPUROS, RECHERCHE-ACTION CHEZ CARTONE

Dans le cadre de notre thèse, dont la question de recherche porte sur « comment s'inscrire dans un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir », notre étude de la littérature scientifique et professionnelle a permis de répondre à certain nombre de nos questionnements initiaux :

1/- Les différentes théories des organisations convergent actuellement et s'inscrivent dans un système perçu comme complexe marqué par les NTIC nécessitant dynamisme, ouverture, capacité d'adaptation pour répondre à l'aléatoire, à l'instabilité, à la mouvance, aux turbulences et à l'imprévisibilité. Différentes formes d'interactions sociales comme les communautés de pratique, les réseaux, les alliances… s'inscrivent dans ce processus de changement. L'étude de sa dimension sociocognitive devient incontournable. L'importance du rôle de l'encadrement de proximité, acteur opérationnel du processus de changement, est soulignée.

2/- Le leadership du dirigeant est l'un des éléments majeurs constitutifs de la cohésion collective et de l'identification dans le cadre d'un processus de changement en profondeur. L'étude des représentations sociales du leadership conclut à la distinction entre le manager et le leader. Porteur du changement et doté d'une vision et d'un charisme, le leader initie les transformations, provoque l'action du changement, donne le courage aux autres de prendre le risque d'ouvrir une voie aléatoire, apprend dans l'action et dans l'adversité.

3/- Cette dynamique organisationnelle convergente orchestrée par le leadership du dirigeant pourrait nous préparer à l'inévitabilité des crises et en même temps accepter le caractère tout aussi indispensable du choix et de l'arbitraire humains sans lesquels on ne peut maîtriser et surmonter ces crises (Crozier et Friedberg, 1977, p. 401). Et ce grâce à la survalorisation de la composante vision et à sa forte injonction managériale à l'égard des autres managers (Petit, 2009).

4/- L'animation du dialogue social, résultat d'une interaction entre nos deux cerveaux émotionnel et cognitif, requiert une intelligence émotionnelle. L'ensemble des aptitudes cognitives et comportementales, le coping, nous permet de maintenir les liens, de développer une résilience et d'accepter favorablement le conflit.

5/- La mise en œuvre d'un processus de changement requiert le suivi de huit étapes (Kotter, 1995). Nous en avons imaginé une neuvième qui est de réinventer les dirigeants ; ceux-ci devant être résolus au changement et ne pas perdre le quotidien de vue. Le management du travail réel[51] est nécessaire.

6/- Le processus de changement au pilotage partiel et au résultat incertain nécessite à la fois la vision d'un leader aux fortes capacités de résilience pour développer et maintenir les liens, une organisation où s'expriment un apprentissage individuel et collectif, et une réflexivité, processus par lequel nous obtenons la compréhension et donnons du sens aux événements (Schön, 1987). Ce processus s'inscrit dans un contexte de quête combative d'une identité sociale, d'une reconnaissance sociale et d'une coopération entre salariés éprise de justice. Un processus de changement nécessite que les dirigeants accordent un intérêt prioritaire aux modalités pratiques de réussite interne plutôt qu'aux seuls objectifs.

7/- Les multiples et récentes évolutions sociétales et législatives posent la question de l'évolution de la relation du pouvoir dans l'entreprise.

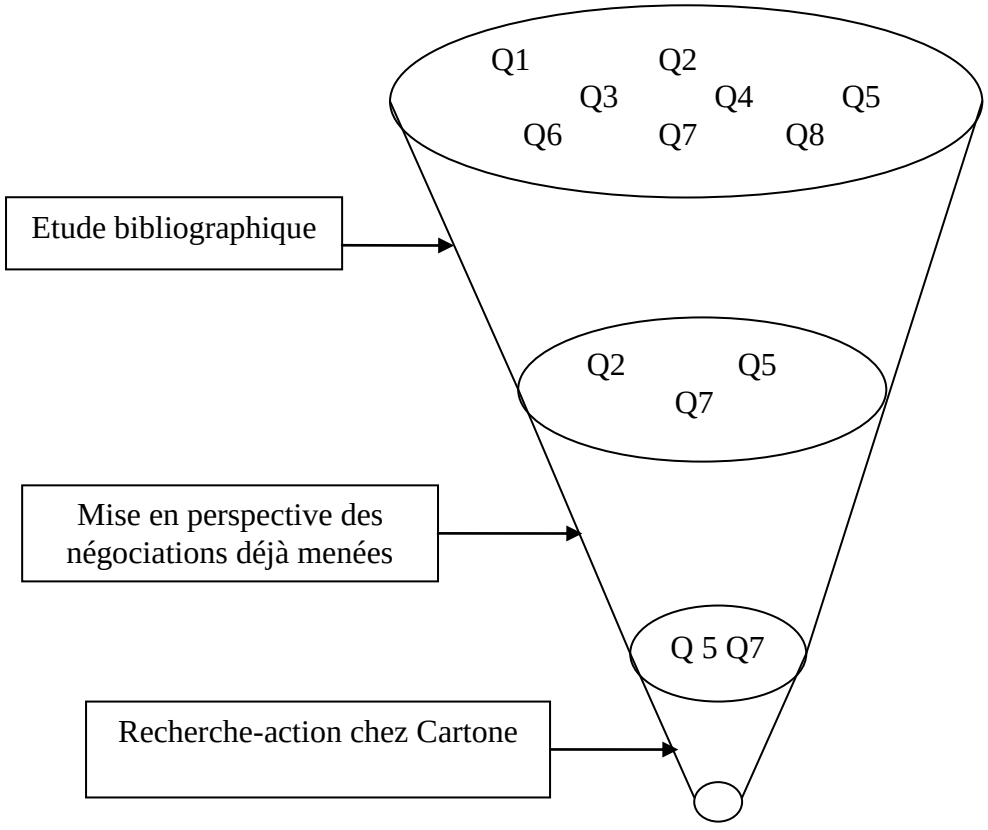
Ces différents enseignements de l'étude de la littérature scientifique et professionnelle répondent effectivement à nombre de questionnements initiaux. Par contre, d'autres questionnements plus opérationnels persistent et certains nouveaux émergent :

[51] Voir chapitre 3.3.2.5.1

1/- La direction sera-t-elle confrontée à une éventuelle résistance au changement de la part des salariés, à une éventuelle rébellion syndicale au cours de la mise en œuvre du processus de changement ?
2/- La direction sera-t-elle confrontée à un éventuel épuisement dépressif de certains membres de l'encadrement intermédiaire ?
3/- Comment s'opèrera la dynamique des processus de conversion sous formes d'actions des connaissances individuelles et collectives ?
4/- En quoi cette nouvelle relation de pouvoir préparera t'elle l'entreprise à rebondir dans une situation de crise économique, dans un nouveau contexte ?

Conformément au cheminement de la réflexion de la partie liminaire de cette thèse, nous allons poursuivre nos travaux et dans ce chapitre :
- mettre en perspective deux des négociations collectives déjà réalisées au sein du groupe Papuros, de 2006 à fin 2008, dont l'intérêt réside dans leur fort contraste (chapitre 2.1),
- analyser les résultats d'une recherche-action menée chez Cartone (chapitre 2.2).

Le cheminement de notre réflexion (et du spectre de nos différents questionnements Qi) peut être schématisé de la façon suivante :



TROISIEME PARTIE :

DISCUSSIONS, ANALYSES CRITIQUES, CONTRIBUTIONS :

3.1 RAPPEL DE L'OBJET DE LA RECHERCHE ET PROCESSUS ABDUCTIF :

3.1.1. Le rappel du contexte de recherche :

Le contexte cartonnier est marqué par une baisse importante de l'activité en volume en 2009, par une hausse brutale des prix papier en 2010 et par une surcapacité structurelle de la production du carton ondulé. Le Groupe Papuros restructure l'ensemble de ses activités européennes que sont la récupération de vieux papiers, la fabrication de papier pour ondulé et la fabrication de carton ondulé. En France, en 2002**,** avec ses 187 salariés en CDI et un chiffre d'affaires de 36 M€, la cartonnerie Cartone fait partie des quatre onduleurs les plus performants du groupe. Cinq années plus tard, la dégradation de la performance relative de Cartone et la faiblesse des investissements soulignent la problématique pour ce site de désormais enclencher une spirale vertueuse combinant renforcement de l'outil et progression des volumes, meilleur gage pour la pérennisation de l'emploi.

L'enjeu est d'obtenir des évolutions comportementales, préalablement à tout futur investissement qui permettrait d'assurer la pérennisation de l'emploi, au sein d'un bastion dogmatique de la Filpac-CGT dont l'engagement d'un rapport de force avec la direction est permanent. La direction veut obtenir ces fortes évolutions comportementales de la part des membres du comité de direction, de l'encadrement intermédiaire, des techniciens, des employés, des ouvriers et des représentants du personnel. Son raisonnement initial basé sur ses précédentes expériences professionnelles la conduit à vouloir créer une transformation. Cela afin de s'inscrire dans un processus de changement pour « générer l'aléa » et mettre en œuvre un dialogue social qui permette à l'employeur de reprendre l'initiative et d'instaurer une nouvelle relation de pouvoir dans un climat politique bousculé par de nombreuses réformes sociales, un climat syndical dans l'entreprise propice aux postures guerrières.

Un tel changement de contexte module les régulations entre acteurs, ouvre la voie à des innovations, fait émerger de nouveaux savoirs et de nouveaux processus d'apprentissage (Vinot, 2011), de nouvelles représentations. Les représentations mentales et l'apprentissage étant au cœur de cette problématique complexe (Larrasquet, 2003, p.7), cette évolution de la dimension sociocognitive du dialogue social permettrait d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir. Laquelle respecterait à la fois des exigences éthiques, ouvrirait la voie au développement d'un pouvoir d'agir, serait à l'interface de l'expression des faits au plus près des postes de travail et des émotions de souffrance ou de plaisir des salariés. Une nouvelle relation de pouvoir[52] qui accepterait les conflits, permettrait aux acteurs de parvenir à les résoudre ou à les dépasser pour agir ensemble. Rappelons que « *pour exister, pour intervenir comme un acteur dans son travail, il faut s'affirmer, travailler avec d'autres et coopérer. Cette coopération fait nécessairement intervenir un jeu de pouvoir. Le pouvoir participe de toutes les relations humaines. La question n'est pas tant de nier la présence du pouvoir dans les relations humaines mais de savoir comment la gérer* » (Crozier, 2012, p. 332).

Cette approche dynamique et « utilitariste » du processus de changement et cette décision de briser la logique homéostatique présente dans l'entreprise est un pari d'une ampleur importante, voire radicale. La direction ressent la nécessité de devoir créer de l'agitation, de l'aléatoire, de l'incertitude, du risque, propices aux prises de conscience et aux initiatives. Les

[52] Voir chapitre 0.2.6

difficultés rencontrées nous font prendre progressivement conscience de l'originalité de cette démarche et nous interroger sur les problèmes théoriques, la portée et les impacts que ce choix soulève. D'autant que nous bénéficions d'une longue durée d'intervention, laquelle permet d'obtenir des résultats concrets sur deux périodes :

- la première de juin 2008 à décembre 2009 en l'absence d'investissement, riche en actions managériales pour obtenir ces évolutions comportementales,
- la seconde à partir de janvier 2010, attestant d'un certain succès quant au changement du dialogue social sur le site de Cartone car récompensé par un investissement significatif. Une seconde période qui associe les effets du changement du dialogue social avec la conduite d'un changement technologique.

Chez Cartone, l'auteur est confronté à assumer à la fois la responsabilité de DRH du site et le rôle d'accompagnateur du processus de changement à travers sa communication. A la fois opérationnel donc « le nez dans le guidon » et en posture « méta » pour apporter la lucidité indispensable afin d'anticiper les menaces et trouver à temps les arguments pour y répondre.

Au-delà des aspects marketing, technologique, actionnarial d'une décision de mise en œuvre d'un processus de changement au sein d'une entreprise, l'hypothèse centrale que nous faisons est que la question relève d'une problématique plus large de nature sociocognitive. Les représentations mentales et l'apprentissage étant au cœur de cette problématique complexe. Comme nous l'avons défini ci-dessus dans le chapitre liminaire[53], il est ainsi légitime de formuler notre question de recherche de la façon suivante :

Comment s'inscrire dans un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir ?

3.1.2. Le rappel du cheminement de la réflexion :

Ainsi notre recherche, que nous considérons comme une recherche-action, de nature abductive qualitative, voit ses questionnements se développer au fil du travail. En effet, cette recherche qui s'appuie et se fonde sur des demandes du terrain, doit aussi pouvoir les faire évoluer au fur et à mesure de sa progression, en remettant en cause les représentations initiales dans le cadre d'une démarche maïeutique (Berry, 1986), de questionnements empathiques et altérocentrés (Lascoux, 2009). Une telle démarche dépasse donc celle de l'audit ou de l'expertise, pratiquée de façon conjoncturelle dans les organisations (Vinot, 2011, p. 190). Le référent conceptuel de la recherche-action vise à maintenir le chercheur dans une position de recul et de questionnement permanents, bien que celui-ci ne prétende pas pour autant doté d'un mythique regard neutre. La restitution reconstruite, réfléchie et argumentée masque des approches artisanales, des hésitations et des revirements. Elle comprend un descriptif des différentes actions, leur éventuelle et partielle zone de recouvrement, leur chronologie respective, les résultats obtenus et les réactions générées, afin de soumettre à la critique les choix effectués et les méthodes utilisées.

Dans un premier chapitre, cette recherche s'enrichit d'une étude de la littérature scientifique et professionnelle sur la définition et l'approfondissement des principaux concepts que nous

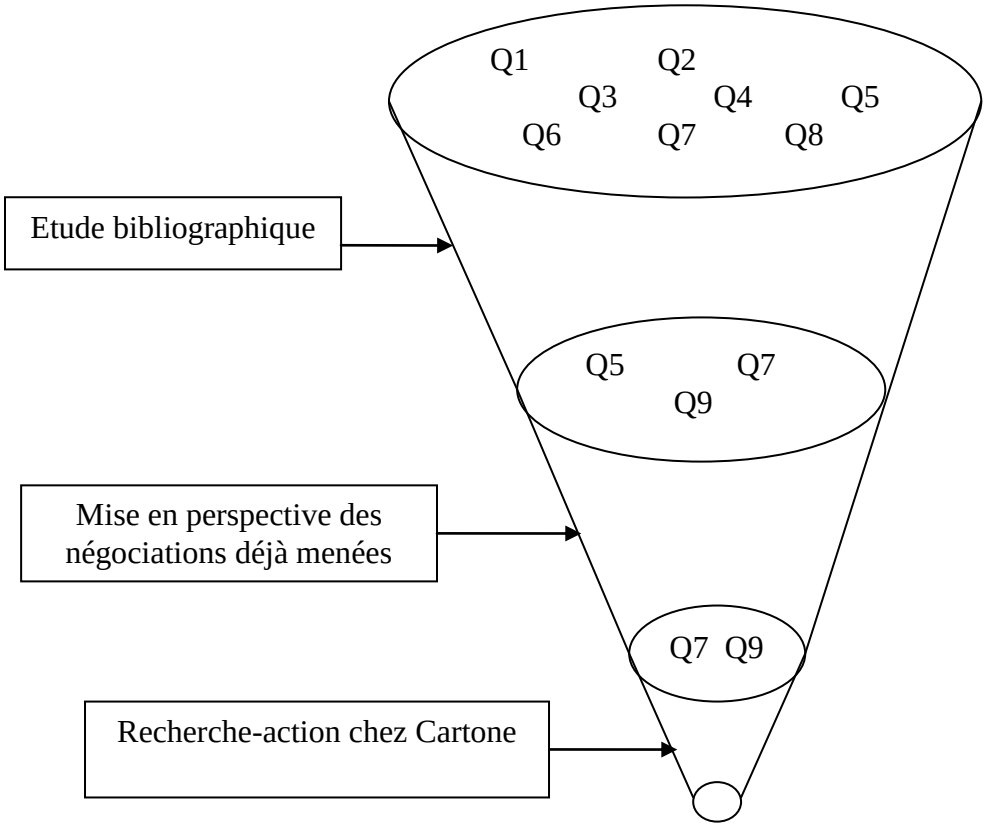
[53] Voir chapitre 0.3.1

mobilisons dans notre travail. Ils sont liés à l'efficacité organisationnelle, à l'évolution récente du droit collectif du travail, au dialogue social et au processus de changement.

Puis nous nous sommes intéressés à circonstancier le changement et son dialogue social au sein du Groupe Papuros, à mettre en perspective les négociations collectives et sociales menées de 2006 à fin 2008. En effet, en raison de la très forte et récente évolution réformatrice du droit du travail, des travaux pratiques du dialogue social ont été menés avec un gradient très différent d'implication des salariés. Décrits dans le deuxième chapitre de cette thèse, les résultats de ces travaux ont complété les précédentes réponses à nos questionnements.

Enfin, nous avons mené de juin 2008 à fin janvier 2011 notre expérimentation sur le site industriel de Cartone. L'utilisation d'un processus de changement pour y faire évoluer le dialogue social dans le but de développer de nouvelles relations de pouvoir voit la mise en œuvre de nombreuses actions collectives. Cette panoplie d'actions crée de nombreux apprentissages collectifs.

Le cheminement de notre réflexion (et du spectre de nos différents questionnements Qi) peut être schématisé de la façon suivante :



3.1.3. Le rappel de la méthodologie mise en place :

La contribution de la recherche-action à la conduite du changement résulte généralement des connaissances qu'elle apporte sur tout le système cible des acteurs de l'action de changement concernant le terrain, leur apprentissage métacognitif et relationnel que ces connaissances

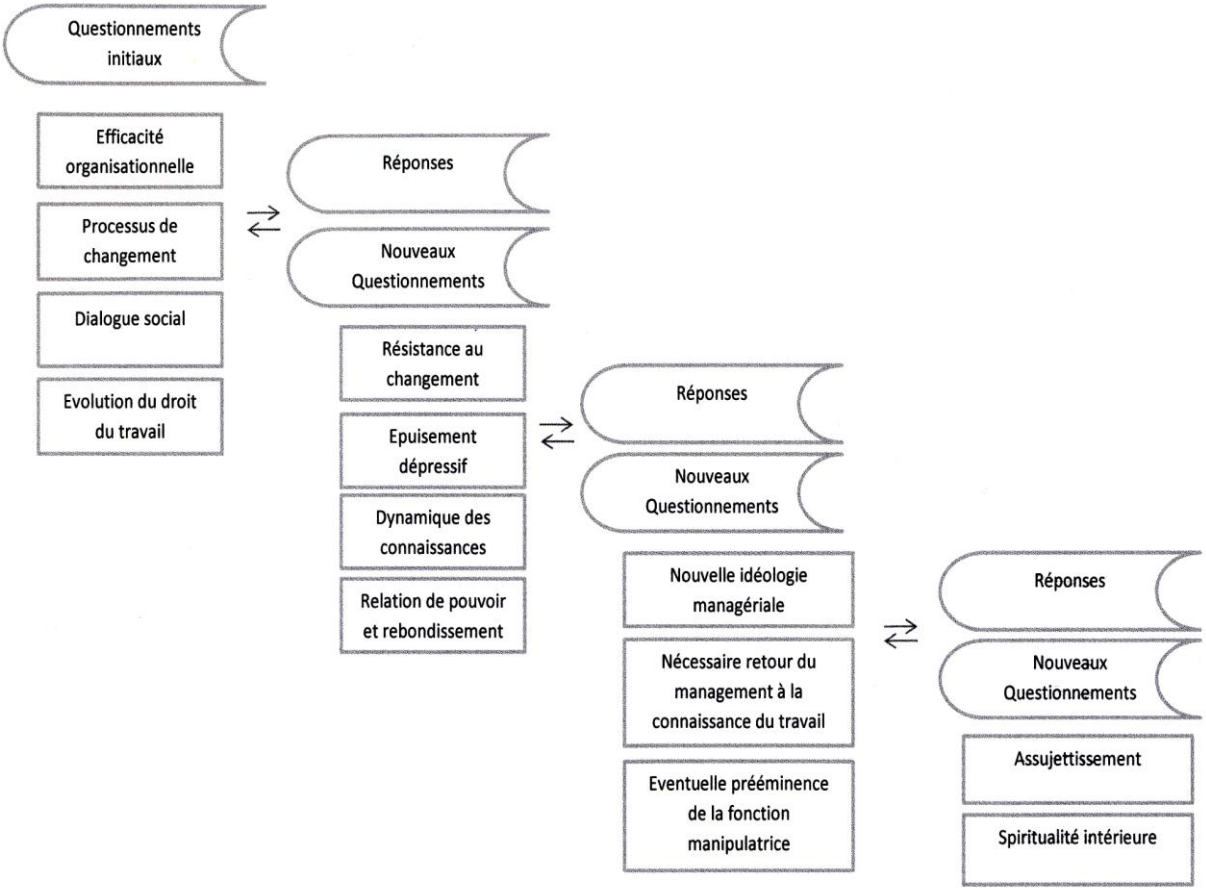
déclenchent, leur traduction en termes d'actions. Conséquemment, la pertinence et l'efficacité d'une recherche-action résultent de la pertinence des sources d'information, de la richesse de celles-ci, de la qualité et la rigueur de sa production de connaissances et de sa communication.

Quant à la posture de l'intervenant, le chercheur-consultant se doit de concilier deux objectifs, l'un de recherche, producteur de connaissances, et l'autre contractuel, avec l'organisation, par lequel il engage sa responsabilité d'expert du social. Ainsi, si la recherche-action donne au chercheur une position au cœur de l'entreprise et lui permet d'accéder à une plus grande variété de connaissances sur les organisations et les modes de gestion, elle est difficile à gérer du point de vue du respect des principes éthiques du chercheur et nécessite de garder une posture critique. En l'espèce, l'auteur est à la fois chercheur, consultant-expert du social comme DRH et consultant-coach dans l'accompagnement du changement. Il enrichit la recherche sur la littérature scientifique et professionnelle par une mise en perspective des évolutions réformatrices du droit du travail et des modalités des négociations qu'il déjà menées au sein du Groupe Papuros en France. En outre, il alimente sa réflexion de données de terrain émanant d'une triangulation [employeurs - salariés et autres intervenants - représentants du personnel], laquelle doit permettre d'obtenir une représentation plus fiable du dialogue social et de son impact. Nous avons pleinement conscience que dans le cadre de cette recherche-action, ce double statut ne préserve pas l'indépendance du chercheur (et DRH), toutefois il bénéficie à la fois de la plus forte capacité d'observation des processus psychosociaux du champ social étant constamment au plus près de l'action et des acteurs, et d'une temporalité d'intervention longue.

Dès lors, la méthode de l'étude de cas nous semble adaptée à l'ambition de ce travail, bien que la recherche qualitative ait suscité un vif débat entre études de cas unique ou multi-sites. Nous rejoignons le positionnement de différents auteurs[54] (March, Sproull et Tamuz, Hlady, Stake, Yin), sur l'intérêt de l'étude de cas unique, car tout phénomène observé dans une seule organisation a potentiellement une portée générale et fournit une nouvelle compréhension d'un phénomène donné ou affine une théorie émergente.

Si nous optons pour une recherche qualitative, rappelons que nous nous engageons dans une approche abductive dans la mesure où notre recherche conjugue de façon étroite terrain pratique d'une part et réflexion théorique et généralisation d'autre part. Notre démarche fait effectivement une part très importante aux observations empiriques des salariés pour tenter de capter les évolutions de leurs représentations. Les différentes possibilités d'observation mobilisables dans la démarche qualitative d'une recherche-action (Wacheux, 1999, p. 282) permettent de mener une multi-angulation des données relatives au réseau social, au contexte et à ses représentations, à l'histoire et aux formes idéelles de l'organisation. Nous analysons ensuite ces données pour voir dans quelle mesure elles peuvent être généralisées ou mises en perspective, à partir des régularités constatées. Puis nous recommençons la démarche d'observations empiriques pour mieux faire converger les outils sur notre question de recherche. Ainsi nous considérons que notre recherche revêt un caractère abductif, conjuguant une démarche certes ascendante, mais qui comporte une dimension intermédiaire de généralisation et de théorisation conduisant à un certain nombre d'ajustements descendants, notamment nos questionnements à propos des outils de communication de la relation sociale.

[54] Voir chapitre 0.4.2.1



Nous nous situons dans une logique constructiviste, c'est-à-dire qui considère, dans les domaines d'investigation qui sont les nôtres, que la Réalité ne peut qu'être vécue et construite progressivement, dans l'intimité du fonctionnement pragmatique et quotidien des phénomènes qui nous intéressent. Et ceci vaut autant pour les acteurs que pour le chercheur. La Réalité à laquelle nous accédons doit être plutôt envisagée comme une construction du chercheur que comme la description objective, exhaustive et exacte d'un référent donné. Le chercheur produisant des explications, processus de construction cognitive, propre à chacun de nous, même si ce type de processus se déroule nécessairement en interaction avec les autres. Ainsi, le constructivisme s'articule autour de deux « Réalités », la Réalité ontologique qui n'est qu'une « *fiction utile* » (Kant, 1911, p. 307) et la Réalité vécue et tangible de notre expérience, de laquelle nous tirons tout ce que nous appelons connaissance. La connaissance ne visant pas à produire une copie de la Réalité mais servant plutôt à l'adapter, à la reconstruire (Piaget, 1967), à la traduire en « *des théories changeantes et réfutables* » (Morin, 1986, p. 21), « *biodégradables* » (Morin, 1986, p. 22).

3.1.4. Le rappel des premières questions posées :

Cette conception très « utilitariste » d'un processus de changement pour créer une transformation, une métamorphose, nous incite à nous poser quatre principales questions pragmatiques:

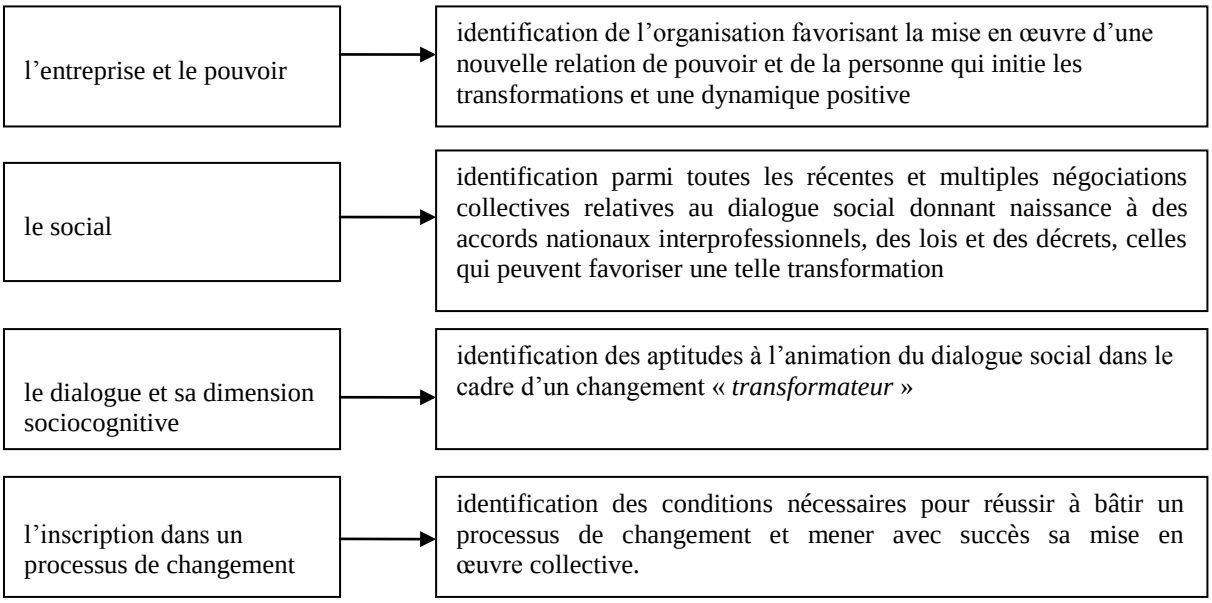
1/- Quelle est l'organisation qui nous prépare le mieux à l'inévitabilité des crises et quelle est la personne qui serait susceptible de faire les choix judicieux quant à la définition de la vision, de rassembler les salariés (« aligner les troupes » en terme militaire), de les motiver ?

2/- Quelles sont parmi les multiples négociations collectives liées au dialogue social, celles qui peuvent favoriser une telle transformation ?

3/- Quelles sont les conditions nécessaires pour concevoir et encadrer un processus de changement afin qu'il soit collectivement mené, et avec succès ?

4/- Quelles sont les nécessaires aptitudes du management pour animer le dialogue social dans le cadre d'un changement transformateur systémique et multidimensionnel ?

Nous pouvons schématiser ces quatre axes de recherche de la façon suivante :



Remarquons que la mise en forme de ces quatre éléments reconstitue notre question de recherche : la façon de s'inscrire dans un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir.

3.1.5. Le rappel des premières réponses apportées par l'étude de la littérature scientifique et professionnelle :

L'étude de la littérature scientifique et professionnelle permet de répondre à certain nombre de nos questionnements initiaux :

1/- Les différentes théories des organisations convergent actuellement et s'inscrivent dans un système perçu comme complexe, marqué par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, nécessitant dynamisme, ouverture et capacité d'adaptation, générant alliances et accords, pour répondre à l'aléatoire, aux turbulences et à l'imprévisibilité.

2/- Le leadership du dirigeant est l'un des éléments majeurs constitutifs de la cohésion collective et de l'identification sociale dans le cadre d'un processus de changement en profondeur.

3/- Cette dynamique organisationnelle convergente orchestrée par le leadership du dirigeant pourrait préparer à l'inévitabilité des crises en raison de la survalorisation de la composante vision et à sa forte injonction managériale à l'égard des autres managers (Petit, 2009).

4/- L'animation du dialogue social, résultat d'une interaction entre nos deux cerveaux émotionnel et cognitif, requiert une intelligence émotionnelle.

5/- La mise en œuvre d'un processus de changement requiert le suivi de huit étapes (Kotter, 2000, p. 9). Nous en avons imaginé une neuvième qui est de réinventer les dirigeants ; ceux-ci devant être résolus au changement et ne pas perdre le quotidien de vue.

6/- Le processus de changement, toutefois au pilotage partiel et au résultat incertain, nécessite à la fois la vision d'un leader aux fortes capacités de résilience pour développer et maintenir les liens, une organisation en apprentissages individuels et collectifs, une réflexivité c'est-à-dire un processus par lequel nous obtenons la compréhension et donnons du sens aux événements (Schön, 1987).

7/- Les multiples et récentes évolutions sociétales et législatives font varier l'évolution de la relation de pouvoir dans l'entreprise.

Ces différents enseignements de l'étude de la littérature scientifique et professionnelle répondent effectivement à nombre de questionnements initiaux.

3.1.6. La persistance chez Papuros de certaines questions et l'émergence de nouvelles questions :

Par contre, en ce qui concerne notre terrain d'intervention, d'autres questionnements persistent et certains nouveaux émergent :

1/- La direction sera-t-elle confrontée à une éventuelle résistance au changement de la part des salariés, à une éventuelle rébellion syndicale au cours de la mise en œuvre du processus de changement ? Comment remédiera-t-elle à cette situation grâce au dialogue social et à l'intelligence émotionnelle de chacun ?

2/- La direction sera-t-elle confrontée à un éventuel épuisement dépressif de certains membres de l'encadrement intermédiaire face à l'aléatoire, à l'instabilité, à la mouvance, aux turbulences et à l'imprévisibilité ? Quel dispositif d'appréhension et de contrôle des risques psychosociaux, dont le stress, devra être mis en œuvre ?

3/- Sous quelles conditions les différents collectifs trouveront-ils leur intérêt dans le processus de changement, alors qu'inconsciemment et peut être légitimement ils y faisaient obstacle par souci de maintenir leur autonomie ?

4/- En quoi cette nouvelle relation de pouvoir préparera t'elle l'entreprise à rebondir dans une situation de crise économique, et ce concrètement au niveau de chacun des postes de travail des salariés, là où les initiatives et les solidarités sont vécues ?

3.1.7. Les questions après la mise en perspective des négociations déjà menées au sein de Papuros :

Rappelons que dans notre thèse, le choix de l'approche abductive génère une séquence reproductible d'observations empiriques suivies d'analyse des données afin de procéder à certains ajustements et de mettre en perspective notre questionnement initial.

Les deux processus de changement étudiés (GPEC et PSE) sont menés dans un contexte très différent, aux bornes opposées de l'intervalle du gradient d'implication individuelle et collective des salariés [employabilité potentielle - perte effective d'emploi] et du gradient temporel [moyen terme - 6 semaines].

Malgré tous les efforts d'accompagnement déployés, nous constatons que :

- les directions de sites et l'encadrement intermédiaire éprouvent de grandes difficultés à comprendre que la GPEC projette le processus de changement non seulement dans les différentes dimensions de la gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation, gestion des carrières et rémunération) mais aussi dans l'organisation du travail (Igalens et Scouranec, 2001, p. 16), au plus près des postes de travail,
- la notion d'employabilité des salariés est soit incomprise, soit rejetée, alors que le parcours professionnel des salariés tend à devenir de moins en moins linéaire,
- le rôle respectif des partenaires sociaux évolue et doit s'adapter aux fréquents et parfois profonds changements, sachant que cette dynamique devient de plus en plus contradictoire avec une position radicale et statique des rapports entre partenaires sociaux.

Que les directions, l'encadrement intermédiaire, les salariés et les organisations syndicales soient tous confrontés à des difficultés de compréhension de leur rôle et d'adaptation à leur environnement pose la question de leur perception de la situation actuelle et de leur projection dans l'avenir. Nous ressentons une désorientation voire parfois une déstabilisation des différents acteurs de l'entreprise face à l'actuelle évolution culturelle et sociale. Faute de vision plus structurante, nous avons l'impression que les différents acteurs surfent sur les multiples vagues de cette évolution et de ses implications sociales en attendant d'y voir plus clair. Conséquemment, notre recherche-action doit intégrer l'analyse de la récente évolution de l'environnement culturel et social afin de répondre aux quatre questionnements persistants ou émergents à la suite de notre étude de la littérature scientifique et professionnelle.

3.1.8. Le rappel des ultimes questions posées :

Après les multiples actions menées au cours des années 2008 et 2009, le dialogue social est en 2010 à la fois plus apaisé et marqué par la signature d'un nouvel accord d'intéressement, la signature d'un accord d'entreprise sur le travail de nuit, l'organisation de quatre réunions du personnel sans contestation formelle.

La conduite du processus de changement systémique et multidimensionnel susceptible de modifier la culture d'entreprise de Cartone, la recomposition des compromis sociaux sur de nouvelles bases elles-mêmes en mouvement, semblent être un succès. Conséquemment, la direction poursuit la mise en œuvre de ses actions ou en initie d'autres en 2010 et 2011. La culture d'entreprise évolue ainsi très progressivement.

Eclairés par l'analyse de la récente évolution de l'environnement culturel et social, nos ultimes questionnements restent les suivants :

1/- La direction sera-t-elle confrontée à une éventuelle résistance au changement de la part des salariés ?

2/- La direction sera-t-elle confrontée à un éventuel épuisement dépressif de l'encadrement intermédiaire ?

3/- Comment s'opèrera la dynamique des processus de conversion sous forme d'actions des connaissances individuelles et collectives ?

4/- En quoi cette nouvelle relation de pouvoir préparera t'elle l'entreprise à rebondir dans un contexte de crise économique ?

3.1.9. La mise en perspective des différents projets menés :

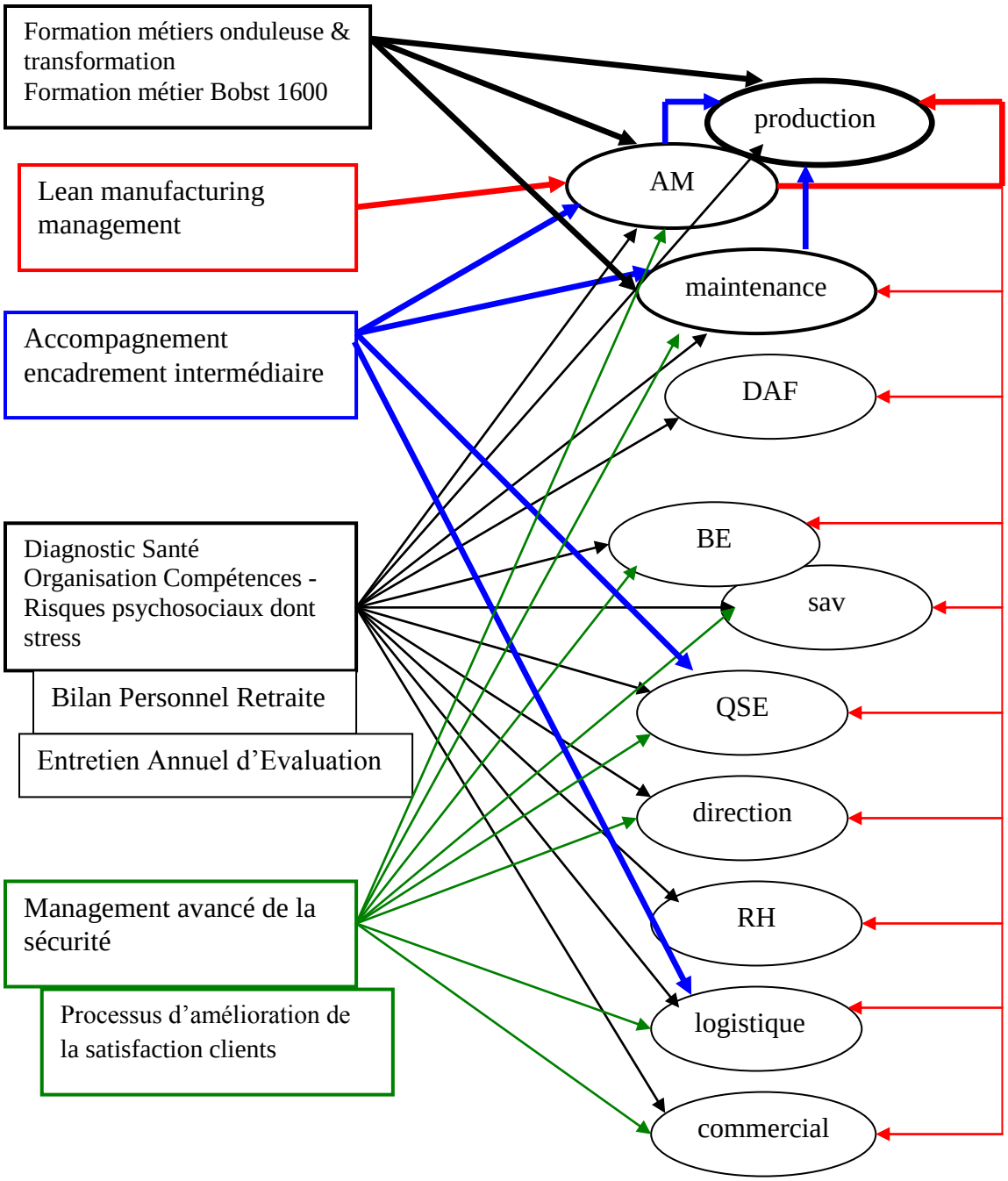
Traiter de la relation de pouvoir, d'autant plus si nous y ajoutons le choix d'une stratégie qu'est le « marketing de combat » (Ries et Trout, 1987), peut parfois heurter certaines consciences. Pourtant les relations de pouvoir constituant la trame même de toute vie sociale, le conflit devrait être considéré comme étant un phénomène naturel.

Chez Cartone, au cours des trois dernières années 2008, 2009 et 2010, où qu'il se situe dans l'entreprise, un salarié est forcément impliqué dans un ou plusieurs des multiples projets mis en œuvre.

Réalisé en octobre 2010, le rapport d'audit AFAQ ISO 9001 dresse la liste des points forts et émet un avis positif quant à la cohérence des projets avec Cartone 2013 quant au management de l'entreprise et de ses ressources, y compris humaines[55] : un suivi quotidien de l'ensemble des indicateurs de l'entreprise, une planification et un suivi du projet d'installation de la nouvelle machine, une intégration de la sécurité, une évaluation démontrée des risques, un taux élevé de réalisation des entretiens annuels, des plans de formation conséquents, un suivi rigoureux des formations et de la polyvalence, la mise en place d'un passeport individuel formation, un accompagnement individuel du développement des compétences des agents de maîtrise…

Réalisé en mai 2010, en phase préparatoire de lancement du projet d'amélioration de la satisfaction clients[56], le diagnostic du laboratoire Graphos souligne que l'arrivée en 2008 du nouveau directeur d'exploitation apporte une démarche cohérente et constructive et qu'une conscience de la nécessité d'évoluer et d'apporter des améliorations se développe ainsi qu'une envie de s'impliquer dans le processus de changement chez la plupart des salariés. Les termes comme « démarche », « évoluer », « processus de changement », « se développe », attestent de l'enclenchement d'une dynamique, laquelle « désoriente » et génère du « stress » selon l'encadrement intermédiaire car « le changement n'est pas rapidement visible pour tous ».

[55] Voir chapitre 2.2.15.1
[56] Voir chapitre 2.2.12



D'où l'intérêt de l'apport de la médiation sociocognitive, du retour du management à la connaissance du travail réel et de la démarche de prévention des risques psychosociaux en accompagnement du management (Brun, 2011) dans la cadre d'une « *transformation normative* » (Ehrenberg, 1998, p. 11) du social puis/et de l'intime. Transformation normative de du social et de l'intime que nous allons étudier maintenant.

3.2. LES CONTRIBUTIONS MAJEURES DU TRAVAIL DE RECHERCHE :

3.2.1. La « transformation normative » du social puis/et de l'intime et ses conséquences :

3.2.1.1. La « transformation normative » du social puis/et de l'intime :

La norme est une règle, une prescription, une recommandation, un exemple de bonne pratique, un préjugé, une tradition, un automatisme de conduite, un mode de régulation, relatif à des produits, des services, des méthodes, des processus ou des organisations sociales. Son caractère général, consensuel au sein d'un groupe et impersonnel établit des jugements de valeurs liés à la morale, au droit, à l'esthétique, et constitue une source de droits et d'obligations. La norme concerne les mœurs, ce que Montesquieu appelle l'esprit général d'une société. Très fréquemment définie par les réalisations du passé ou le pouvoir d'une élite, la norme « dessine les contours de la personne contemporaine, c'est-à-dire le type de personne qui s'institue au fur et à mesure, du style de représentation politique et de régulation des conduites qui lui est attaché » (Ehrenberg, 1998, p. 11).

La norme tend à s'imposer et se loge en chacun de nous mais également dans l'entre-nous collectif :

- l'émancipation progressive bouleverse l'intimité même et fait des personnes des individualités sans guide, libres de juger par elles-mêmes et de construire ses propres repères,
- la place de la discipline dans les modes de régulation de la relation individu-société s'est réduite - n'est-il pas interdit d'interdire ? - et la docilité fait place à l'initiative.

Ces changements sont entrés dans nos mœurs, sont devenus une habitude, et « faute d'intégrer dans notre réflexion ces transformations normatives, nous ne pourrons comprendre combien ont changé les relations aux inégalités, aux formes de domination et au politique » (Ehrenberg, 1998, p. 16).

Chacun en mouvement, situés en une permanente interaction médiatrice, indissociables, deux pôles irréductibles composent la personne : la psyché et le social :

- le psyché ou l'intime rassemble affects, sentiments, désirs, angoisses, aspirations, fantasmes, représentations individuelles, tempéraments, pulsions, personnalités, caractères…, la faculté singulière issue de forces sous-jacentes et inconscientes qui peut engendrer des scenarii inédits et originaux et des compromis instables,
- le social regroupe les normes, les lois, les coutumes, les codes, les usages, les liens sociaux, les institutions, les représentations collectives, constitutifs de la symbolique sociétale et de son organisation.

La personne était enfermée dans une identité héritée, « assujettie » à son histoire, à l'appartenance de classes et aux interdits de son sexe, aux différentes institutions : famille, école… « Un conditionnement très complexe imposé » en l'absence de toute gouvernance personnelle de certains éléments de notre développement, de notre naissance et de notre jeunesse : notre espèce, notre hérédité, l'environnement géographique, climatique, saisonnier, familial, social, ethnique, religieux, politique, culturel (Bonnet, 2006, p. 34). Ces éléments étaient autant de supports et de limites pour penser, agir, se développer et s'insérer socialement (Gaulejac, 2009, p. 14).

Le social préexiste à la psyché (Martuccelli, 2005), car l'intime émerge dans un contexte socio-historique, un héritage symbolique, une généalogie normative qui le façonne. Cette relation de subordination originelle du psychique au social se transforme ensuite en une dynamique systémique et récursive ; la société produisant les personnes qui elles-mêmes produisent la société, selon Morin.

Ainsi, la phase de socialisation préexiste au processus de subjectivation. Un processus au cours duquel la personne étant au centre d'intimes arbitrages cognitifs et d'ajustements interactifs sociaux, si elle veut être, doit se dégager des multiples formes de pouvoir et se bâtir dans la dynamique libératoire qu'elle initie. Conséquence de cette évolution normative, cette quête de sens, cette construction d'une destinée cohérente, cette dynamique entrepreneuriale s'inscrit à la fois dans le registre réflexif et celui de l'action. Elle a pour objectif de se débarrasser des inscriptions sociales traditionnelles (Harlé, 2010, p. 45), se dégager de cette servitude historique et collective subie, de ne pas « retourner dans cet étouffoir disciplinaire » (Ehrenberg, 1998, p. 14), de se libérer du conformisme. En fait de s'émanciper en une tentative jamais définitivement aboutie de « *l'emprise des passions tristes* » selon Spinoza, de profiter d'un espace de liberté, de s'affirmer individuellement dans un processus continu d'invention et de médiation face aux contradictions intimes et sociales.

3.2.1.1.1. La libération psychique et l'initiative individuelle :

Conséquence de cette « transformation normative » (Ehrenberg, 1998, p. 11), nous constatons un changement progressif de comportement concernant la personne :

- autrefois asservie, partagée entre le permis et le défendu, façonnée par un collectif social prédéterminé et un ordre établi, canalisée par un conformisme religieux et éducatif, la personne devait faire preuve d'obéissance et de discipline voire de docilité, de conformisme de pensée et d'automatismes de conduite. D'où par exemple les difficultés d'un responsable de service[57] à sortir de son rôle d'exécutant.
- aujourd'hui partagée entre le possible et l'impossible, la personne prend appui sur ses ressorts internes et recourt à ses compétences mentales pour s'investir dans l'idéologie de la réalisation de soi-même, de la performance, de l'excellence, de la perfection (Gaulejac, 2009, p. 136) pour tenter de mener des projets et se motiver dans un contexte organisationnel de plus en plus fréquemment matriciel ou réticulaire, démontrer de la flexibilité, prouver une rapidité de réaction et souplesse, acquérir des connaissances et les mettre en action. Dans notre domaine, les difficultés de certains agents de maîtrise[58] à gérer leurs émotions, les relations interpersonnelles[59], leur posture face aux ouvriers postés, prouvent que de nombreux efforts sont nécessaires.

Les deux axes durables de redéfinition de la notion de la personne sont dorénavant la libération psychique et l'initiative individuelle (Ehrenberg, 1998, p. 209) :

- la libération psychique, résultat d'une émancipation vis-à-vis d'un éventuel sentiment de culpabilité envers l'interdit, d'une démocratisation individuelle, fruit d'une conquête de son identité personnelle et d'une quête de l'authenticité intime. Révoquant tous les préjugés hérités, la personne construit ses propres repères, répond à l'injonction de devenir soi-même, s'émancipe de ses liens, choisit sa vie en toute autonomie.

[57] Voir chapitre 2.2.5.4.2
[58] Voir chapitres 2.2.10.5.1 et 2.2.10.7
[59] Les relations dyadiques, entre deux acteurs

- l'initiative individuelle, résultat de l'affirmation personnelle au travers de l'action par soi-même. La personne mobilise ses ressorts internes, ses aptitudes intellectuelles et mentales, prend des initiatives, affirme son sens des responsabilités, atteste d'une liberté d'expression, devient indépendante car trouvant en elle-même sa propre détermination.

Cette transformation normative relève à la fois du social et de l'intime. Un double mouvement qui conduit la personne à se définir selon :

- la manière dont elle répond à « cette injonction à la visibilité individuelle, elle entreprend le processus de subjectivation qui lui permet de s'arracher à l'histoire pour être autonome » (Dubar, 2000), se met en spectacle, est perçue et désignée par autrui dans le monde social. Un processus qui peut être considérée comme une lutte, un exercice constant, et constamment fragile, de la liberté. Et la liberté dont il s'agit, c'est de réduire au maximum les rapports de domination à travers l'exercice et la pratique de soi. Il faut récupérer le « je » et l'arracher des jeux de pouvoir et lui permettre l'accès vers une participation autonome et vers des revendications collectives authentiquement démocratiques (Riahi, 2011, p. 338).
- une affirmation individuelle et une volonté personnelle lesquelles initient un processus de développement psychique voire idéologique de la réalisation de soi-même, nourri de représentations, de sentiments, d'émotions, d'angoisses, de fantasmes. A l'idée du progrès collectif se substitue celle de la performance individuelle, du toujours plus, de l'injonction faite à chacun d'inventer son futur si possible avec une originalité irréductible (Kaufmann, 2003).

Et parfois nous assistons à des moments ressentis comme très pénibles par l'encadrement intermédiaire. Car la libération psychique et l'initiative individuelle sont deux registres irréductibles l'un à l'autre et mêlés dans des intrications complexes et permanentes qu'on ne peut les appréhender l'un sans l'autre (Gaulejac, 2009, p. 11), entremêlés comme la double structure hélicoïdale de l'ADN. Selon les circonstances ou les moments, ils génèrent la crainte de ne pas y arriver, l'excès, « *la fatigue d'être soi* » selon Ehrenberg, la sensation d'être vidé et sans ressort. Arriver à l'affirmation personnelle et à l'émancipation sociétale, à associer le psyché et le social, est chose difficile puisque ces deux référents incontournables ne sont pas aisément cernables dans un environnement brownien, volatile et fluide, poreux, global, poly-centré, de plus en plus immatériel et virtuel, relatif et instable. Dans un environnement aux contours flottants, une « *modernité liquide* » (Bauman, 2000), une personne « *hypermoderne* » (Aubert, 2004) doit être à la fois libre, créative, et intégrer des contraintes normatives strictes, se couler dans des moules de socialisation conformes, tout en affirmant une singularité irréductible. C'est comme si se développait progressivement une nouvelle forme d'aliénation, différente mais radicale par rapport au mode de production tayloriste (Rhéaume, 2010, p. 71). L'hyper modernité, c'est la modernité qui glorifie le présent, l'intensité, le performatif, sans le poids du passé, ni l'exigence du futur (Rhéaume, 2010, p. 74). Hamraoui avec son concept de « *travailleur dédoublé* » prétend que le salarié ne se soumet pas aux nouvelles conditions de travail, il se dédouble en maître et en exécutant de la production (Hamraoui, 2010). Ainsi, le travailleur est peut-être autonome, mais il est surtout divisé. Il se trouve situé d'abord et avant tout sous son propre contrôle, ce qui bien sûr, n'exclut pas un contrôle extérieur. Mais dans tous les cas, la structure du pouvoir autrefois extérieure glisse aussi en lui. Qu'il le perçoive ou non, le sujet devient désormais le théâtre de la lutte sociale qui autrefois opposait les travailleurs à leurs employeurs.

Cette nouvelle norme génère un questionnement et un choix quant au sens de la vie[60]. Faut-il continuer à tergiverser et louvoyer dans les contradictions du comment se sociabiliser durablement tout en étant visible, flexible, mobile et adaptable, ou faut-il se dégager de toutes les formes de pouvoir de son « *asservissement historico-généalogique* » (Gaulejac, 2009, p. 136), construire sa destinée, se reconstruire soi-même ? Pris entre exaltation de la jeunesse et expérience éprouvante du marché de l'emploi, les jeunes ont, de manière générale, de plus en plus à devoir bricoler leur identité, leurs projets et leur carrière, devenue agrégats de « jobs » (Sennet, 2000) sans nécessaire cohérence entre eux ou avec ce qu'ils ont construit dans leur scolarité (Cultiaux, 2010, p. 93). Ainsi, la personne est devenue un être de médiation dynamique parmi les multiples injonctions paradoxales issues de cette évolution psychique et sociale. Placée sous tension, la personne doit faire preuve de réflexivité et de capacités critiques pour déterminer un sens à sa vie. Le sujet, comme socialement fabriqué et acteur dans ce processus, comme producteur de ce qui le produit, doit apporter sa solution cohérente et unitaire dans une société contradictoire et diverse, afin d'éviter de perdre ses repères, ses certitudes et ses valeurs (Morin, 1990). La réponse à cette quête pouvant être très différente d'une personne à une autre, voire chez la même personne à des moments différents de sa vie. Cependant, les recherches de psychologie menées sur le sujet montrent que l'être humain donne du sens essentiellement aux relations affectives, à la réflexion, et à l'action :

- une libération psychologique dont l'équilibre provient des relations interpersonnelles sociales positives (amour, amitié et parentalité), et d'une réflexion philosophique ou d'une démarche spirituelle interne, d'une métacognition[61],
- l'initiative individuelle, ce moment de flux expérimental qui survient dans un effort volontaire au travers de l'action que l'on souhaite utile. L'intention étant une représentation pré-motrice de l'action (Jeannerod, 2009), logée dans des régions cérébrales qui préparent l'action et permettent d'en anticiper les résultats.

Ainsi il existe un large éventail de stratégies individuelles pour donner du sens à nos vies, sans qu'aucune ne soit idéale, ni universelle. Chacun de nous construisant progressivement, pas à pas, le sens de sa vie. Sens unique à chacun, que chacun doit inventer et que nul ne peut imposer à quiconque (Lecomte, 2010, p. 44).

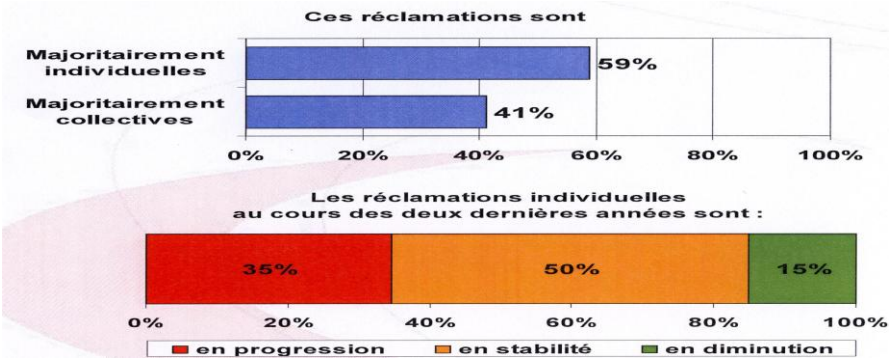
Basée sur la libération psychique et l'initiative individuelle (Ehrenberg, 1998, p. 209), cette nouvelle norme de l'intime et du social (Brun, 2010) qui se développe depuis quelques décennies et qui arrive à supplanter progressivement la précédente basée sur la discipline, semble devenir celle de la nouvelle réussite sociale. Réussite sociale qui, à partir du moment où la reconnaissance et l'existence sociale ont pour seule valeur la valeur monétaire, tend à perdre sa substance humaniste. La compétition individuelle devient alors perpétuelle car dans tous les cas, la compétition est le moteur du progrès de l'individu, lui-même source du progrès collectif (Harlé, 2010, p. 52). L'expérience du travail perd ses vertus socialisatrices et les capacités réflexives du sujet peuvent sombrer dans un univers paradoxal qu'il ne comprend plus forcément, qui le piège (Gaulejac, 2005, p. 327). Chacun devient l'entrepreneur de sa vie et tente de donner du sens à sa vie ; la famille se transforme en une petite entreprise chargée de produire des personnes autonomes, performantes et employables. Jusqu'à diffuser l'idée auprès d'un salarié que commettre une faute à l'égard de la norme consiste désormais moins à être désobéissant qu'à être incapable d'agir. Cette nouvelle norme va jusqu'à transformer la notion de conflit en raison de la régression du collectif, alimenter une quête identitaire permanente qui s'exprime par des appartenances ponctuelles multiples concomitantes et/ou successives[62], accentuer la fonction manipulatrice chez certains managers[63]. Nostalgique d'un

[60] Voir chapitre 3.3.2.2.2
[61] Voir chapitre 0.4.1.1
[62] Voir chapitre 3.2.1.2

monde révolu et attestant de la disparition progressive de l'histoire et de ses vastes mouvements sociaux porteurs de révolution, le collectif est en voie de fragilisation et même de dissolution car la radicalisation du paradigme de l'individualisme moderne rompt alors les liens sociaux (Birman, 2011, p. 46).

3.2.1.1.2. La transformation de la notion de conflit :

Le retrait progressif du cadre disciplinaire et de ses interdits farouchement défendus par le collectif (comme le refus du flicage des salariés en congés maladie par les médecins contrôleurs (Filpac-CGT, 30 mars 2010) s'explique par l'individualisme démocratique. Celui-ci pousse toute personne à être d'abord quelqu'un par soi-même dans la société. En France et en 2006, le nombre de jours non travaillés pour fait de grève a reculé de 23 % par rapport à 2005. Et même si selon les résultats d'une enquête (Cegos, octobre 2008), de nouvelles formes de conflit collectif des salariés apparaissent (Dares, juin 2008). « *Ponctuels mais plus durs, ces mouvements pourraient bien dessiner les contours du syndicalisme de demain* » (Liaisons Sociales, mars 2009) comme le chahut, le débrayage, la grève du zèle, le refus d'effectuer des heures supplémentaires, l'absentéisme… L'action en commun est de moins en moins faite de mouvements de masse, sous la houlette d'une organisation, face à un adversaire désignable selon son appartenance de classe. Pour preuve, une étude (Cegos, novembre 2008, p. 17) montre que les réclamations individuelles portent sur les mêmes thèmes que les conflits collectifs (salaire et primes, relations avec la hiérarchie, conditions de travail, management et organisation), qu'elles sont majoritairement traitées par l'encadrement intermédiaire (avec éventuellement les RH comme conciliateurs), et qu'elles sont en progression au détriment du collectif :



La lutte des classes, le mouvement de masse et la victimisation collective s'estompent au profit des concurrences interindividuelles professionnelles et affectives. Un divorce tend à s'opérer entre l'ancien modèle conflictuel collectif vecteur de l'unité sociale, et le nouveau modèle conflictuel né de la rencontre entre la libération psychique et l'initiative individuelle. Alors qu'aujourd'hui, en raison des exigences croissantes d'adaptabilité et d'action, des désirs de bien-être et de consommation immédiate, la résolution des conflits interpersonnels doit être rapide, la perte d'efficacité du conflit social collectif est patente. Une transformation profonde des processus de socialisation et de construction des identités individuelles et collectives se met en place car les grands mouvements sociaux qui symbolisaient les affrontements entre les patrons et les ouvriers, entre la bourgeoisie et le prolétariat, entre les nantis et les classes populaires, l'exclusion et la révolution improbable, changent de nature. La société semble éclater dans une multiplicité d'intérêts catégoriels. Constatons que le conflit n'est plus le

[63] Voir chapitre 3.3.2.5.2

grand ressort de l'unité du social et de la personne. Il faut dorénavant saisir ensemble l'intime et le social (Ehrenberg, 1998, p. 272).

La conception de Marx de la société privilégiait les forces prolétaires de production et la lutte des classes, sachant que la clé du pouvoir sur la société était dans l'appropriation des moyens de production. Comment ne pas voir que les relations de classes se sont estompées et sont devenues dialogiques sous la forme d'un échange certes inégalitaire, d'une coopération souhaitée ou négociée, d'une relation de pouvoir aux caractéristiques provisoires et précaires car réversibles ? Marx ignorait le principe premier de l'écologie de l'action, lequel nous dit que tout acte échappe aux intentions de l'acteur pour entrer dans le jeu des inter-rétroactions du milieu, jusqu'à parfois déclencher le contraire de l'effet souhaité. La conception anthropologique de Marx était unidimensionnelle : ni l'imaginaire, ni le mythe ne faisaient partie de la réalité humaine profonde : l'être humain était un *homo faber*, sans intériorité, sans complexités, alors que, comme l'avaient vu Montaigne, Shakespeare, Dostoïevski, *homo* est *sapiens demens* - être complexe, multiple, portant en lui un cosmos de rêves et de fantasmes (Morin, 2010, p. 24).

Il faut donc comprendre le collectif davantage comme un collectif d'individus au travail que comme un collectif de travail homogène. C'est pour cette raison que la multiplicité des actions entreprises par la direction de Cartone a pour premier objectif stratégique de générer une crise des fondements, de faire bouger les repères, d'ébranler un imaginaire social historiquement centré sur le revendicatif collectif, de briser des règles et un certain pli collectif par l'actualisation d'un schéma de pensée et d'action (Tannery, 2009, p. 21), par le développement de la réflexivité individuelle.

Désenchantés par la dissolution des impératifs, des idéaux collectifs et du Sujet Majuscule (Morin, 2010), la lutte des classes et le mouvement de masse s'estompent au profit des concurrences interpersonnelles professionnelles et affectives. Il faut entendre par interpersonnel, la relation qui existe entre deux personnes, « sachant qu'au-delà de deux, lorsque trois acteurs au moins sont concernés, on sort de la relation dyadique pour entrer dans le registre du collectif » (Grossetti, 2008, p.104). Un divorce tend à s'opérer entre l'ancien modèle collectif du conflit vecteur de l'unité sociale, et le nouveau modèle conflictuel né de la rencontre entre la libération psychique et l'initiative individuelle. Le conflit collectif de masse laisse la place à deux conflits d'insuffisance :

- un conflit d'ordre psychique, intime, né de cette libération de l'interdit engendrant la notion de responsabilité individuelle quant à son choix de vie. Un questionnement identitaire quant à la relation entre soi et soi, où les éléments sont à la fois en rapport et en conflit afin de pouvoir maintenir un écart entre ce qui est possible et ce qui est impossible, qui peut générer une certaine vulnérabilité ou insécurité. Une altérité interne, une césure identitaire qui disjoint la personne d'elle-même.
- un conflit d'ordre interpersonnel lié à la difficulté de mise en œuvre de l'initiative individuelle et de l'autonomie, résultat d'affrontements de sa propre insuffisance à produire du lien et de la relation. Un renvoi à l'incertitude, au doute, au contradictoire, à la complexité, aux appartenances multiples et éphémères. D'où par exemple la nécessité de rétablir le lien entre l'agent de maîtrise concerné par une difficulté de gestion de ses réactions impulsives et le directeur d'exploitation[64].

[64] Voir chapitre 2.2.10.5.1

La nouvelle normalité issue de la libération psychique et de l'initiative individuelle engendre ainsi deux conflits, interne et externe, basés sur la notion individuelle d'insuffisance : l'insécurité identitaire et l'impuissance à agir. C'est pourquoi l'insuffisance est à la personne contemporaine ce que le conflit collectif était à celle de la première moitié du 20ème siècle (Erhenberg, 2000, p. 282).

3.2.1.1.3. La régression du collectif et la Filpac-CGT :

La Filpac-CGT a parfaitement conscience de cette régression du collectif car « *mis à mal depuis des années, décrié et, pire, faussement dorloté (vous savez, ceux qui déclarent qu'il faudrait en France des syndicats forts pour mieux les assassiner), malmené, arnaqué, le syndicalisme doit se régénérer* ». Le syndicalisme français est confronté à une situation inédite : « *le salariat n'a jamais été aussi nombreux, mais les signes collectifs d'appartenance à cet état social disparaissent à mesure que croissent la précarité, l'instabilité des entreprises et des contrats de travail. Les rapports au contrat de travail et à l'entreprise ont été individualisés par un travail lent et patient du patronat, la destruction des liens de solidarité noués au cœur du processus de production* ». Avec pour conséquences :

- « *la difficulté rampante de trouver une identification professionnelle à la syndicalisation. L'appartenance pour un salarié à une usine, un groupe salarié, à une catégorie sociale, donc à un syndicat, paraît pour les jeunes salariés aussi périmée que la trilogie un métier-un syndicat-un emploi* (Impac, janvier 2009). La méfiance des jeunes à l'égard de l'embrigadement, de la bureaucratie est mise en relief.
- l'issue politique à un conflit syndical perçue comme incertaine, tout « *débouché* » comme illusoire, en raison de l'éloignement réel ou supposé du syndicalisme et du politique, renforce ce manque d'attrait.
- « *l'institutionnalisation quasi mécanique du déficit d'assise sociale* ». Toute organisation syndicale tendant à compenser sa perte d'influence par des positions institutionnelles, très rémunératrices.

Ce sont les transformations du tissu productif (tertiarisation de l'économie, progression de l'économie de services, promotion d'un management individualisé, de la polyvalence, de la mobilité…) qui éloignent toujours davantage les salariés des syndicats (Pech, 2007), ainsi que l'individualisation (Blanc-Gras, 2006). Revenir à une organisation unitaire de masse des syndicats via l'unité d'action afin que « *la communauté objective de situation soit perçue par les salariés, qu'ils acquièrent conscience de leurs intérêts de classe* » est recherchée. Or ce mouvement est inégal et contrarié par de nombreux obstacles : l'unité syndicale conflictuelle, l'unité des syndicats patronaux « *qui ont intérêt à ce que ne soit pas remise en cause leur position de classe dominante* », les certitudes des syndiqués « *qui veulent imposer leurs choix et n'entendent pas* » alors que le lien social est déjà difficile à obtenir en raison « *du déclin de l'autorité (parents, enseignants), des ratés lors du processus de socialisation (faiblesse des liens familiaux, des liens de voisinage…) et des difficultés d'établir de nouvelles règles de vie commune de fait de l'individualisme croissant* », le goût du pouvoir de certains syndicalistes « *qui n'entendent pas partager celui-ci détenu grâce aux circonstances du moment, pouvoir qui pourra s'étioler voire disparaître compte tenu des transformations technologiques, géographiques et politiques* » (Impac, janvier 2009).

De leur côté, phagocytées par leurs missions juridiques et techniques, plongées dans les méandres des organisations matricielles, soumises aux restructurations des directions humaines (Liaisons Sociales, avril 2010), les équipes RH n'ont plus dorénavant le temps de sortir de leur bureau. A moins que les managers de proximité acceptent de veiller à

l'organisation du travail, à la santé, à l'ergonomie..., et aient les capacités d'expliquer aux salariés les règles du congé paternité, les aides du 1 % logement, le DIF, le CIF..., le rôle des délégations syndicales va s'accroître car naturellement elles vont combler ce déficit de proximité. Les économies immédiates programmées vont créer des dépenses importantes dans le futur car le rejet des tâches RH non quantifiables qui combinent en permanence des logiques individuelles et collectives ne pourra perdurer (Matta, 2010, p. 24). La croissance de l'intensité du travail et la multiplication des obligations légales (seniors, handicaps, TMS, RPS...) vont à l'encontre du désengagement terrain des équipes RH et de la taylorisation de leur fonction. Par exemple, l'informatisation sous SAP de la fonction RH chez Bayer avec la création de centres de services partagés et la réduction des équipes locales suscite l'inquiétude de son comité central d'entreprises (CEE). Une expertise est demandée par le CHSCT car la mise en œuvre de SAP fait notamment perdre aux salariés des services ressources humaines la finalité de leur travail et leur autonomie par une forme de taylorisation, et déshumanise la fonction (Entreprises et Carrières, 6 septembre 2010). Le conflit collectif se nourrit-il du parallèle entre la réorganisation actuelle des directions des ressources humaines et la montée de la souffrance au travail ou la disparition de l'appartenance à l'entreprise ?

3.2.1.1.4. L'effet de cette norme de l'intime et du social quant aux représentations de l'entreprise pour la Filpac-CGT :

Le thème de l'entreprise génère de multiples représentations mentales caractérisées par beaucoup d'ambiguïté relative à l'éventuelle ou la réelle absence de conciliation possible entre différents concepts et soulève de nombreuses interrogations quant à certaines contradictions paradoxales. La perplexité est parfois vivement exprimée par la Filpac-CGT chez Cartone.

1/- L'entreprise, comme lieu de construction du sens, d'une culture avec ses valeurs et ses croyances, de finalités partagées (Dupuis et Le Bas, 2005), où les salariés constituent l'actif le plus important de l'organisation.
La Filpac-CGT souligne que les salariés constituent uniquement une valeur d'ajustement, y compris quand l'entreprise fait du profit dans un souci de maximisation des gains pour les actionnaires, car « *le licenciement est d'abord une arme politique contre la société salariale et sa culture collective* » (7 jours Filpac-CGT, 24 avril 2009). Cette remise en cause de la parole de l'entreprise provoquerait une dissolution progressive du lien entre l'employeur et l'employé, et nous savons toute l'importance à accorder au maintien de ce lien[65]. La confiance constitue pourtant le fondement de toute relation humaine durable (O'Neill, 2002).
Et la Filpac-CGT de mettre en avant que « *le discours tenu sur la construction des valeurs partagées n'est pas en réalité qu'un masque pour éviter d'être jugée par la société civile, puisque le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est développé en parallèle des plans sociaux émanant d'entreprises prospères* ». Le RSE serait alors un nouvel instrument de l'entreprise pour s'assurer du soutien ou de l'indifférence de l'opinion publique, mettre hors-jeu l'éventuel souhait d'une évolution législative du droit du travail, se garantir contre une éventuelle grève.

2/- L'entreprise, comme lieu d'épanouissement et du développement personnel, de la liberté et de la responsabilité individuelle, qui pousse à l'investissement personnel.
La Filpac-CGT précise que *« les formations sont de plus en plus fréquemment liées à des processus individuels d'évaluation de plus en plus précis, dont la cadence annuelle fait place à celle trimestrielle. L'épanouissement personnel étant confronté à la contrainte des gains de*

[65] Voir chapitre 1.2.3

productivité et de l'augmentation des bénéfices, son espace vital réduit à un horizon borné par le compte de résultat et au parcours sans faute. La charge domptant la bête ». Ce degré d'épanouissement personnel ne pourrait subsister quand la culture de la performance oriente notre subjectivité jusqu'à l'adhésion complète et nous soumettrait à une gestion sous pression et dans l'urgence de notre emploi du temps, lequel serait de plus en plus contrôlé. Un affrontement du salarié à sa tâche qui met en péril sa santé mentale et les stratégies de défense collectives mises en œuvre face à la peur, l'ennui, la souffrance (Dejours, 2000). Cette dégradation de notre vie personnelle et familiale ne constituerait aucunement une nouvelle forme d'épanouissement personnel. Notre désir d'épanouissement personnel lié à notre degré d'autonomie, laquelle selon Kant répond à la « *vocation à penser par nous-mêmes* » et qui est « *un droit de nous gouverner par nos propres lois* », ferait place à une acceptation volontaire des conditions et des contraintes à respecter, telles la disponibilité, la compétence, les objectifs à atteindre... Ainsi la stratégie patronale serait de générer la confusion voire l'instrumentalisation des notions d'épanouissement personnel et d'autonomie afin nous rendre responsable de notre éventuel échec professionnel.

3/- L'entreprise, comme lieu de confiance contractuelle.
La Filpac-CGT souligne qu'il est rapidement oublié le changement profond de nature du contrat et « *du compromis social* » existant entre le salarié et l'employeur car :

- auparavant, l'employé avait une obligation de moyen : sa loyauté, l'employeur avait une obligation de résultat : la protection de l'emploi,
- maintenant, l'employé a une obligation de résultat : le niveau de performance, l'employeur a une obligation de moyen : les efforts de formation en termes d'employabilité.

La Filpac-CGT dénonce cette confiance biaisée : « *pour contourner le minimum d'obligations légales en matière de licenciements collectifs, le Medef a développé le contournement du Code du travail. Rupture à l'amiable, départ volontaire, pression individuelle à la démission, campagne de démoralisation pour pousser vers la sortie, voilà l'arsenal dont les patrons usent et abusent pour réduire le coût du licenciement économique* » (7 Jours Filpac-CGT, 24 avril 2009). Alors le salarié serait réduit à son « employabilité » (espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un) et à son attractivité sur le marché du travail, ce qui déterminerait deux catégories de personnes :

- celles à faible employabilité, remplaçables et corvéables, voire interchangeables, qui constituent cette population, cette « *armée de réserve* » selon Marx, sujette aux « *métiers à risque* » dans les accords de GPEC et à l'insécurité croissante au sein des entreprise, voire au chômage et à la précarité, considérée comme un stock disponible à tout moment via le travail intérimaire,
- celles détentrices d'une compétence clé.

4/- L'entreprise, comme lieu d'engagement enthousiaste et d'investissement personnel dans un projet.
La Filpac-CGT précise que pour « *différentes raisons, ce projet peut être abandonné du jour au lendemain, et il nous est demandé de nous investir immédiatement dans un nouveau projet* ». Cela serait une source d'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi d'une polyvalence nécessitant une constante remise à niveau de nos connaissances, une adaptabilité mise de nouveau à l'épreuve, et aussi un questionnement quant à « *la versatilité et la superficialité des travaux à géométrie variable et parfois digne du grand écart que nous devons mener sans rechigner* ».

La Filpac-CGT dénonce le fait que savoir-faire multiple et savoir-être éclectique vident la personne de son intime substance au point de ne plus pouvoir se reconnaître, et que cela constituerait une « *corruption de notre caractère* » (Sennet, 2000).

5/- L'entreprise, comme terrain de la maîtrise de notre destin personnel.
Nous savons que la plupart d'entre nous ne suit pas de façon cohérente et inflexible un certain nombre de principes établis une fois pour toutes, que nous évoluons au fil du temps, des circonstances, des rencontres et des opportunités. Au cours de notre existence, ces événements peuvent toujours modifier nos préférences, nos choix et notre conception de la vie. Conséquemment notre problème ne consiste pas seulement à savoir où nous sommes et où nous en sommes, mais davantage où nous allons alors que notre propre vie doit faire face aux incertitudes du monde économique, aux flexibilités exigées par l'entreprise, aux mobilités professionnelles ou géographiques voulues ou contraintes.
La Filpac-CGT souligne que nous devons refuser de vivre cette contradiction de maître de notre destin personnel au sein de l'entreprise et cette obligation de nomade répondant « *aux impératifs de la mondialisation et du modèle économique libéral* » et d'ajouter : « *faut-il croire le patronat quand celui-ci nous dit que ce nomadisme est nécessaire pour notre propre épanouissement personnel* » alors que « *l'argument économique d'une rentabilité financière immédiate à deux chiffres s'est mué en dogme d'une brutalité libérale absolue* ». Cette organisation syndicale rejette la rhétorique bâtie autour du concept de la maîtrise du destin personnel et de l'autonomie car elle constitue un mirage, un concept bernant les salariés, permettant au patron de justifier l'éventuelle non-atteinte des objectifs et à en faire assumer l'entière responsabilité au salarié en cas d'échec. D'où le refus des entretiens annuels et individuels.

6/- L'entreprise, lieu d'écoute de proximité et de dialogue social, qui renforce à la fois la participation individuelle et la compréhension des enjeux quotidiens et des éventuels changements.
La Filpac-CGT dénonce cette forme d'écoute qui tend à se réduire en une chimère en donnant l'impression d'être écouté ; en effet les objectifs et les calendriers seraient fréquemment non discutables. L'écoute et le dialogue se transformeraient en monologue, en propagande vantant les mérites des choix préalablement arrêtés.

Aux nombreuses interrogations et contradictions paradoxales initiées volontairement ou non par l'entreprise, mêlées d'inquiétude et d'angoisse, d'autres représentations mentales de la Filpac-CGT commencent à se dessiner :

- l'entreprise, lieu de souffrance et de culpabilisation, du fait de la solitude de plus en plus importante du salarié face aux contraintes organisationnelles, au niveau d'exigence, au manque de dialogue, au rythme du travail, au contrôle des résultats attendus, à la peur du stress, du harcèlement, du licenciement, aux décisions unilatérales, à la compétition entre salariés, aux méandres de l'organisation matricielle...,
- l'entreprise, comme origine possible d'une totale et irrémédiable exclusion sociale car privant l'homme de son emploi, de son salaire, et tout particulièrement de son identité sociale (Linhardt *et al.*, 2002). En termes identitaires, être licencié constitue une perte de reconnaissance sociale construite sur le lieu de travail et développée auprès des autres salariés. Ce moment peut fréquemment être douloureux en raison de la force du lien affectif, voire virulent à violent en raison de la perte concomitante de confiance et du lien avec l'entreprise.

3.2.1.1.5. L'effet de cette norme de l'intime et du social quant aux représentations de l'emploi pour la Filpac-CGT :

Pour la Filpac-CGT, si le rôle des RH est de créer et d'entretenir l'entreprise comme communauté de personnes soudées par beau comme par gros temps (Thevenet, 2009, p. 34), force est de constater que la « *casse sociale* » continue malgré la multiplication des alternatives au licenciement (Entreprises & Carrières, 17 mars 2009) : limitation de l'intérim et des CDD, chômage partiel, congé de mobilité, baisse de salaire, prêt de main d'œuvre, aménagement du temps de travail, mobilité interne, plan de départ en formation... Au-delà des coupes brutales d'effectif, à l'extérieur l'image de l'entreprise se dégraderait et en interne les rescapés n'auraient plus le moral. A l'heure actuelle :

1/- « *Les patrons n'entendent ni établir ni pratiquer le moindre compromis sur la question de l'emploi. Le licenciement est d'abord une arme politique contre la société salariale et sa culture collective* ».
Notons que la Filpac-CGT entérine le déclin de la société, lequel entraîne une autonomie croissante des sous-systèmes sociaux et des logiques d'action. Le collectif s'estompe au profit du catégoriel voire de l'individuel.

2/- *« Le droit social en matière d'emploi a été visé, mitraillé, pour être ramené à ce qu'il est, une couverture sommaire* » (7 Jours Filpac-CGT, 24 avril 2009).
Pas si « *sommaire* » que cela, car l'article de six pages rédigé par la Filpac-CGT compte quatre pages de rappel de droit constitutionnel et de droit social (négociation annuelle obligatoire, comité d'entreprise, obligations de l'employeur et plan de formation, GPEC et prévention des conséquences des mutations économiques).

3/- *« La notion de licenciement économique est tellement étendue qu'elle autorise aux patrons toutes leurs fantaisies, et aux actionnaires tous leurs caprices. Le licenciement économique est d'abord une arme politique entre les seules mains patronales*.

Enfin, « *mener la bataille de l'emploi* », c'est aussi construire une « *sécurité sociale professionnelle* », donc « *créer l'élément supplémentaire de sécurité consistant à rejeter la rupture du contrat de travail au rang de l'exception, par la mise en place, dans un périmètre le plus étendu possible, d'une structure paritaire de garantie du contrat pendant le temps de formation et de la reconversion. Une telle caisse, garantie par l'Etat, pourra accueillir les fonds publics destinés à la modernisation, de façon qu'ils bénéficient à la formation professionnelle permanente. Les fonds publics ne doivent plus servir à financer les licenciements privés* » (7 Jours Filpac-CGT, 8 mai 2009).

Nous pouvons constater que la posture globale de la Filpac-CGT concernant l'emploi consiste à :
- ramener la rupture du contrat de travail au rang de l'exception,
- penser le traitement de l'emploi comme une continuité et non comme « *un contournement des dispositions légales du licenciement économique* » par les plans de départ « *prétendument* » volontaire,
- n'utiliser la GPEC que si elle s'inscrit dans l'effort négocié de rejet de la rupture du contrat de travail,
- considérer la pénibilité du travail comme seule éventuelle possibilité de perte anticipée de l'emploi, si le remplacement du salarié est négocié.

3.2.1.1.6. L'effet de cette norme de l'intime et du social quant aux représentations du travail pour la Filpac-CGT :

La valeur travail fait l'objet d'un grand malentendu : les Français sont parmi les européens ceux qui considèrent le plus que le travail est très important. Mais ils sont ceux qui disent le plus qu'ils aimeraient que le travail prenne moins de place (Méda, 2010, p. 6). Conséquemment un décalage existe entre l'idéal et le vécu, entre les immenses attentes et la réalité quotidienne, mais pour beaucoup de salariés, le travail est source de plaisir et reste une valeur centrale (Entreprises & Carrières, 23 juin 2009), pas seulement un facteur matériel, un élément de socialisation, mieux de réalisation existentielle, même si celui-ci peut s'accompagner de souffrances.

Le thème du travail génère d'ailleurs différentes représentations mentales pour les salariés de Cartone :

1/- Une nécessité apportant dignité, valeurs et repères.

2/- Un moyen pour financer ses autres centres d'intérêt personnels, dans le cadre des différents congés, des repos compensateurs ou des journées de réduction du temps de travail (JRTT). L'une des désillusions de l'impact des JRTT est l'absence d'utilisation du temps ainsi libéré pour un salarié afin d'accroître sa formation (Brouillet, 2008, p. 41). Pour la Filpac-CGT, les JRTT constitue un usage dont toute tentative de remise en cause serait inacceptable, selon les propres mots du délégué syndical CGT de Cartone du 17 avril 2009.

3/- L'expression de son développement personnel.
La libération de l'individu (1968), le développement du management participatif et le toyotisme (dès 1980) insufflent une nouvelle vision des relations de travail, laquelle tend à promouvoir le lien entre l'efficacité productive (flux tendu, juste à temps, zéro défaut, zéro délai, zéro stock...) et l'épanouissement personnel (participation, implication, prise d'initiatives, confiance, meilleures pratiques, savoir-faire, compétences...) des salariés. Une relation harmonieuse avec le travail est mise en avant.
Toutefois, la Filpac-CGT énonce deux critiques :

- le sentiment que l'autonomie acquise (annualisation du temps de travail, JRTT...) est davantage virtuelle que réelle car la marge de manœuvre est de fait extrêmement restreinte,
- l'organisation matricielle des groupes génère du flou.

4/- Une pénibilité et une aliénation.
Le regret des relations de camaraderie et de solidarité entre ouvriers « *prolétaires exploités* » appartenant à la « *classe élue* » de l'idéologie marxiste et soucieux d'améliorer leur sort par des luttes collectives et de confrontations avec le patronat est exprimé : *« cette première victoire historique dans ce dépôt montre bien le besoin d'une organisation de classe et efficace contre le patronat, car des licenciements et des mauvais coups, c'est tous les jours qu'il y en a. Elle démontre également que la solidarité n'est pas un vain mot à la CGT et qu'ensemble on peut faire plier les directions les plus réactionnaires* » (7 Jours Filpac-CGT, tract Aix en Provence, 24 avril 2009).
Cette représentation émane de quelques salariés majoritairement issus de la délégation syndicale. Cet esprit de lutte et de défense de la dignité ouvrière en restant uni contre le patron condamne selon la Filpac-CGT à la fois :

- la notion de direction des ressources humaines. Le vocable de gestionnaire qui utilise le terme de ressources aux biens matériels, immatériels, techniques et financiers que nous

pouvons acheter, vendre, affecter, déplacer, gaspiller, valoriser... est inapproprié aux êtres humains.

- le concept de management participatif. Le groupe imposant à chaque membre de se dépenser davantage afin que les autres ne soient pas pénalisés, voire que les meilleurs deviennent responsables et s'élèvent dans la hiérarchie et se désolidarisent des autres travailleurs. Cette nouvelle forme d'autocontrôle est activement condamnée car le système des primes créerait une tension et des rivalités entre les salariés et instaurerait une concurrence qui réduirait objectivement et subjectivement la complicité et la solidarité entre ouvriers, leur capacité de résistance, les marges de négociation.
- toutes les formes d'engagement individuel au résultat. La Filpac-CGT repousse l'individualisation même partielle du revenu pour au-moins trois raisons :
  * Le développement de la concurrence entre salariés, source d'implosion de la solidarité des travailleurs,
  * L'accroissement du rythme de travail, les exigences de résultat voire de disponibilité pendant le temps de travail, les contrôles, qui provoqueraient une subordination totale et progressive de la pensée et de l'affectivité. Celle aliénation créant une tension permanente, une pénibilité, un stress[66], un trouble chez les ouvriers, lesquels ne sauraient plus vraiment quelle est leur place. « *L'objectif est de sortir du cadre collectif pour pousser les salariés à individualiser leur rémunération, à partir des critères définis par l'actionnaire* » (tract Filpac-CGT de Cartone, n° 83). « *Le but, individualiser les salaires pour individualiser les comportements* » (Filpac-CGT, appel à la grève du 26 mars 2009).
  * La discrimination[67] implicite que génère l'individualisation même partielle du revenu entre les salariés au même poste au sein d'une même entreprise.
- une forme moderne d'esclavage.

  La notion de collaborateur est fréquemment rejetée par les syndicalistes car attestant de l'adhésion du salarié aux objectifs de l'entreprise.

  La Filpac-CGT souligne qu'au-delà de l'efficacité recherchée, le salarié doit dorénavant payer de sa personne, croire en « *sa mission* ». Il apporte alors sa disponibilité physique et psychique, et peut aller jusqu'à tester ses limites de résistance. En cas d'erreur ou de risque mal géré, cette addiction au travail le pousserait à se sentir coupable, à ne pas être à la hauteur des espérances de ceux qui lui ont donné leur confiance, à ressentir un vide abyssal. « La brutalité de la politique patronale humilie, spolie chaque jour des dizaines de milliers de salariés qui se trouvent éjectés des entreprises après y avoir laissé leurs forces et parfois leur santé, cela sans un regard des dirigeants, sans aucun ménagement, sans aucune humanité... Qu'est-ce qui est le plus violent ? Séquestrer quelques patrons, par ailleurs bien traités, ou jeter à la rue des familles entières et les faire tomber pour longtemps dans la misère ? Le mépris affiché pour la détresse des gens est insupportable pour tout le monde... » (Larose, 2009).

3.2.1.1.7. Le sens donné aux règles issues de cette nouvelle norme du social puis/et de l'intime, le facteur temps et la vitesse d'ajustement des relations de pouvoir :

Chez Cartone, la stratégie de l'unique organisation syndicale de l'entreprise repose largement sur celle du délégué syndical et de celles de ses plus proches collaborateurs. L'une des clés du

[66] Rappelons le passage de « l'hygiène et de la sécurité » à la « santé physique et mentale des travailleurs ». Issu du droit communautaire, l'article L. 230-2 devenu L. 4121-1 constitue une obligation de résultat.

[67] Discrimination (illicite) ou inégalité de traitement (licite si elle est justifiée par des « raisons objectives et matériellement vérifiables » selon l'arrêt de la Cour de cassation du 1er décembre 2005 complété de celui du 7 juin 2006 énonçant une liste « des éléments objectifs justifiant une différence de rémunération »).

processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes (Laroche et Nioche, 1994, p. 64). Ainsi, face à l'évolution des règles issues de cette nouvelle norme du social puis/et de l'intime contrecarrant fortement le collectif, réussir à déceler certains des mécanismes mentaux des leaders syndicaux revêt une grande importance pour la direction de Cartone pour comprendre quelle serait la genèse de leurs décisions, de leurs actions et de leurs communications. L'intérêt de l'approche cognitive réside dans le fait que l'approche des uns et des autres paraît opposée. Les élus sont localement souvent seuls décideurs et leur communication est fréquemment abrupte et configurée à l'emporte-pièce. La gestion par la direction du processus de changement n'est en rien prédéterminée, linéaire, complètement maîtrisée en raison de l'apprentissage progressif qu'elle en fait. Déceler et interpréter le sens des signaux identifiés nécessite un processus d'apprentissage au niveau de l'organisation, car ce n'est pas l'information pour elle-même qui fait sens, mais c'est ce qu'elle suggère, ce sont les interprétations possibles de ces informations qui déterminent ici le sens que nous leur donnons, et la représentation que nous nous construisons des situations qu'elles préfigurent (Lesca et Caron, 1995).

Avec comme exemples la mise en œuvre de la grève le 10 octobre 2008 pour entraver la présentation du Projet 2013[68], la tentative de dénigrement du diagnostic Santé Organisation Compétences[69], cette situation d'affrontement quasi permanent chez Cartone fait apparaître des processus cognitifs « *subtils et alambiqués* » (Dupouy, 2003, p. 166) des erreurs d'interprétation voire des manipulations provenant des élus de l'entreprise. Afin de diminuer l'occurrence de ces événements, par le dialogue social, la direction décide d'accorder un temps nécessaire d'acquisition de connaissances et de réflexivité aux salariés et aux élus car :

- ils sont fréquemment confrontés à des sujets de plus en plus complexes auxquels ils ne sont pas familiers ni spécifiquement formés,
- leurs représentations ne sont généralement pas fondées sur l'expérience, à l'image de la mise en œuvre par la direction d'actions novatrices comme la négociation d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou d'un diagnostic relatif aux risques de déqualification et d'usure professionnelle. L'homme ne peut savoir ce qu'il fait dans une action qu'en la faisant, parce qu'il n'a pas de schéma cognitif complet à l'avance, que ses repères perceptifs sont des seuils à ne pas atteindre, et que seule l'action peut révéler s'il en est proche ou pas, un temps d'apprentissage est nécessaire. (Livet, 1993).
- ils peuvent se créer des représentations déformées car ils se focalisent sur certains aspects des thèmes évoqués, jusqu'à user de procédés mentaux simplificateurs ou réducteurs destinés à réduire leur effort cognitif ou l'effort cognitif de leurs sympathisants, procédés mentaux qui peuvent aboutir à des erreurs de raisonnement.
- ils utilisent sciemment ou inconsciemment différentes techniques de persuasion individuelle ou collective dans le cadre d'une négociation.

Un accompagnement pédagogique renforce l'efficacité de ce temps nécessaire pour les élus et les autres salariés d'acquisition de connaissances et de réflexivité, de compréhension du sens des règles émergentes issues de cette nouvelle norme de l'intime et du social car les règles se combinent toujours avec le sens (Bernoux, 2004, p. 38). Entre contestation et appropriation, nous percevons toute l'importance du curseur qu'est le sens donné aux nouvelles règles. Une importance qui génère le questionnement quant à la juste légitimité du changement et à l'intérêt identitaire[70] que nous pouvons en retirer. La « *formation-action* » prodiguée par

[68] Voir chapitre 2.2.4.2.2
[69] Voir chapitre 2.2.9.6
[70] Voir chapitres 1.1.1.2.3 et 2.5.2

l'expert joue alors un rôle déterminant car elle permet de modifier les visons des intérêts de chacun, de rompre des rapports de pouvoir, voire des habitudes, mais aussi des protections affectives et des modèles intellectuels (Crozier et Friedberg, 1977, p. 395).

L'apprentissage collectif d'un nouveau modèle de jeu est très différent de la façon dont une personne appréhende ce jeu avec ses composantes affective, cognitive et relationnelle. La difficulté à apprendre tous ensemble constitue la condition du succès. Nous nous trouvons ici devant un problème de création ou d'innovation collective qui, par sa nature, est un problème largement indéterminé selon Crozier et Friedberg. Admettre que l'avenir est une construction collective indéterminée, émergente, signifie finalement que personne ne lui impose sa loi et qu'elle est donc en soi une problématique. Ainsi, tout changement nécessite, comme condition nécessaire, la prise en compte des rationalités des différents acteurs impliqués et donc la reconnaissance non seulement qu'ils peuvent et doivent infléchir les actions de changement, mais que concrètement ils les infléchissent et les modifient (Bernoux, 2004, p. 254). Consécutivement, si l'impulsion du sommet doit donner une direction et fixer des objectifs, elle doit aussi laisser aux acteurs la possibilité d'adapter le changement à leurs rationalités, donc donner du temps ; le délai nécessaire à l'accompagnement individuel des agents de maîtrise et à l'amélioration de la satisfaction clients au sein de Cartone démontre cet impératif de délai. Alors un arbitrage s'installe entre les contraintes posées par les promoteurs du processus de changement et les marges de liberté laissées aux acteurs. Arbitrage sur lequel nous pouvons envisager de peser afin d'accélérer la vitesse d'ajustement entre l'ancien jeu et le nouveau jeu de relations, en intensifiant l'apport de sens aux nouvelles règles, au risque de générer de la contestation plutôt que de l'adhésion. Rappelons-nous que la première étape des « *huit étapes pour transformer votre entreprise* » (Kotter, 2000, p. 9) est de développer un sentiment d'urgence, d'introduire une instabilité, de créer des urgences voire d'initier du conflit et de provoquer pour contrecarrer les éventuelles manœuvres individuelles ou collectives d'évitement.

Ainsi, afin de permettre de donner du sens aux règles issues de cette nouvelle norme du social puis/et de l'intime, associer délai et accompagnement pédagogique optimise les conditions du dialogue social et la vitesse d'ajustement de la relation de pouvoir.

3.2.1.1.8. Les résultats marquants de cette transformation normative du social puis/et de l'intime :

Les effets du continu développement de cette nouvelle norme du social puis/et de l'intime, basée sur la libération psychique et l'initiative individuelle, agissent à la fois sur la notion de conflit en raison de la régression du collectif et sur les représentations que chacun de nous a de l'entreprise, de l'emploi et du travail.

Réfléchir au sens de cette évolution normative de l'environnement culturel et social, de ses contradictions paradoxales, génère de nombreux questionnements individuels et collectifs au sein des entreprises. Du temps et parfois un accompagnement sont nécessaires.

Nous pressentons que la faculté à comprendre et à gérer les effets de cette évolution normative du social puis/et de l'intime porte également sur les capacités de chacun des salariés à admettre ou à résister à un processus de changement en raison de ses routines personnelles et organisationnelles, à être confronté à un éventuel épuisement dépressif, à trouver un intérêt dans un processus de changement en raison de la dynamique des processus

de conversion des connaissances individuelles et organisationnelles, à rebondir dans un nouveau contexte où la relation de pouvoir a évolué.

3.2.1.2. La remise en cause des routines défensives individuelles et organisationnelles :

Comme nous l'avons vu à plusieurs reprises chez Cartone, l'objectif principal consiste à combattre les routines défensives qui apparaissent dans l'organisation et qui s'opposent au processus de changement et à l'apprentissage, car une organisation qui parvient à les réduire devient apprenante.

Conformément à Argyris qui appelle routine défensive organisationnelle toute politique ou action qui évite aux personnes, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes (Argyris, 2003, p. 29), nous constatons que celles-ci sont surprotectrices et font obstacle à l'apprentissage.

3.2.1.2.1. Les différentes formes des routines défensives :

Ces routines défensives peuvent revêtir deux formes :

- le « *fatalisme fonctionnel* » (Lascoux, 2009, p. 69) aux différents énoncés : « *c'est dans ma personnalité* », « *je suis comme ça* »... Ceux-ci sous-entendent à la fois de l'innée et de l'acquis, et permettent à la personne de chercher à affirmer son identité différenciatrice. Mais en même temps, paradoxalement, transparaît une relation de soumission à quelque chose qui dépasse notre liberté individuelle. Cette relation traduit un sentiment d'incapacité de contrôle, une reconnaissance de nos propres limites.
- l'implicite connivence. Que ces routines prennent la forme d'une prolifération de comités aux inexpressifs ordres du jour, de jeux des personnes avides de pouvoir, de rituels de réunions décourageant révision ou réexamen, de contournements de toute prise de responsabilité, d'esquives à tendance mensongères ou trompeuses, de manipulations[71], de dissimulations ou de déformations d'information, de jeux défensifs non explicites généralement camouflés et faisant référence à l'objectivité, ces routines défensives finissent par bâtir un système de plus en plus éloigné du concret. Elles entravent la détection et la correction des erreurs, perturbent la résolution des problèmes, empêchent la prise de décision, provoquent une perte d'efficacité de l'organisation.

  A l'analyse de nos différentes expériences d'accompagnement des agents de maîtrise, cette deuxième forme des routines défensives :
  * implique des personnes qui véhiculent ou reçoivent des informations déformées mais se comportent comme s'il n'en était rien,
  * requiert une implicite connivence,
  * intervient de façon permanente et semble indépendante de la personnalité des acteurs.

Rappelons-nous que ce comportement défensif, inconscient et préoccupé d'abord de survie provient de notre cerveau émotionnel limbique[72] dont nous sommes dotés dès notre naissance. Résultat d'une prédisposition naturelle, ce comportement individuel défensif est aussi renforcé par certaines normes culturelles et éducatives liées à l'obéissance et au respect. Et au

[71] Voir chapitre 3.3.2.5.2
[72] Voir chapitre 1.2.1.1

sein de l'organisation, le processus individuel d'esquive habile de l'embarras ou de la menace devient collectif, croît et s'auto-renforce, génère un usage au sens droit du travail, une « *theory-in-use* » (Argyris et Schön, 1974), un « *programme-maître* » selon (Argyris, 1982) dans notre cerveau. Un tel renforcement automatisé, quotidien et perçu comme positif de ce comportement défensif, qui augmente notre confiance et notre estime envers nous-mêmes, devient une force protectrice individuelle et une norme culturelle organisationnelle.

Selon les modalités de dénonciation d'un usage au sens du droit du travail et de modification d'une expression phénotypique d'un programme-maître génétique, combattre ces routines défensives exige « *un délai de prévenance suffisant* »[73] et une correction des normes protectrices individuelles et collectives.

3.2.1.2.2. Combattre les routines défensives :

Combattre les routines défensives individuelles et organisationnelles, c'est-à-dire combattre des fatalismes, des présupposés, des attributions non vérifiées, des évaluations non approfondies, va générer des remises en cause qui vont provoquer des durcissements de position, de la méfiance, de l'évitement, des postures combattives contre-productives…, du conflit individuel. D'ailleurs les agents de maîtrise le disent en parlant de stress[74]. Rappelons-nous que la nouvelle normalité issue de la libération psychique et de l'initiative individuelle Ehrenberg, 1998, p. 209) engendre deux conflits, interne et externe, basés sur la notion individuelle d'insuffisance : l'insécurité identitaire et l'impuissance à agir. Tout en sachant qu'une relation directe existe entre la taille de l'organisation et la tension régnante avec ses conflits de rôle (Kahn *et al.*, 1973).

Comme chez Cartone, combattre le *statu quo* et briser la logique homéostatique constitue une difficile et exigeante mission managériale. Il faut en effet à la fois :

- réduire l'ambiguïté et les autojustifications, corriger la persistance de l'erreur, interrompre la dissimulation complice de celle-ci, casser les alliances manipulatrices et stopper les concessions contraires à l'éthique,
- chercher à instaurer des interactions de qualité avec chacun des salariés et avec leurs représentants

Alors même qu'un tel processus de changement engendre nécessairement embarras, menaces et risques pour les dirigeants (et aussi pour les autres salariés), un processus d'apprentissage de nouveaux comportements semble nécessaire.

Selon la typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel (Edmondson et Moingeon, 1995, p. 315), nous pensons que nous sommes à la croisée des deux typologies de travaux à visée prescriptive que sont les travaux concernant le développement de la capacité des entreprises à changer grâce à une participation active et intelligente de tous, et les travaux concernant la modification de la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises innovantes.

[73] Cass. soc. du 3 mars 1993
[74] Voir chapitre 2.2.13.1.2

		unité principale d'analyse	
		organisation	individu
finalité de la recherche	visée descriptive	le fonctionnement organisationnel comme produit de l'incorporation des apprentissages antérieurs	étude de l'apprentissage et du développement individuels des membres des organisations
	visée prescriptive	développer la capacité des entreprises à changer grâce à une participation active et intelligente de tous	modifier la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises apprenantes

Le concept des entreprises centrées sur les acteurs (« *people first* ») afin de les faire participer et développer l'apprentissage de tous (Hayes *et al.*, 1988), se combinerait avec celui de la nécessité de modifier individuellement la façon dont les salariés raisonnent et agissent afin de rendre une organisation apprenante (Senge, 1990). N'oublions pas que combattre les routines défensives exige à la fois un environnement focalisé sur les personnes où l'apprentissage devient reconnu et favorisé, et une claire identification de son rôle par chacun des salariés acteurs du processus de changement, de sa responsabilité causale dans le fonctionnement de l'organisation. Nous pensons qu'une compréhension de l'organisation en tant que système complexe s'accompagne de la conviction que le levier principal d'action se situe au niveau des personnes.

3.2.1.2.3. Le courage requis des dirigeants :

Au-delà d'avoir la capacité à réaliser des apprentissages en double boucle afin d'instaurer des relations interpersonnelles de qualité, de créer un climat de confiance et de se remettre en question (Berg et Smith, 1985) (Lowman, 1985), cette dynamique comportementale nécessite du courage de la part des dirigeants (Spencer et Cullen, 1978). Ce courage est nécessaire pour obtenir des informations valides, expérimenter, contrôler la mise en œuvre, repérer et corriger les erreurs, intervenir personnellement afin de faire disparaître progressivement les routines défensives individuelles et organisationnelles.

Un courage qui devrait avoir une triple origine, une connaissance théorique valide et actionnable, une compétence méthodologique quant à la mise en action de cette connaissance dans un environnement où l'apprentissage devient reconnu et favorisé, et une connaissance factuelle du contexte[75]. Précisons ces trois types de connaissance :

- la connaissance théorique des différents types d'apprentissage au service de l'action sociale, valide et actionnable est un « *savoir actionnable* » qui indépendamment de son contenu inclut des assertions causales selon Argyris. Un savoir actionnable produit sous forme de propositions « si alors » qui peuvent être emmagasinées dans la mémoire de l'acteur puis retrouvées dans les conditions de la vie quotidienne. La théorie de l'apprentissage en double boucle nous paraît toutefois insuffisante pour combattre efficacement et durablement les routines défensives. Elle ne peut être l'objectif ultime de l'apprentissage, un idéal qu'il conviendrait de tenter d'atteindre pour faire de l'entreprise une entreprise apprenante.

[75] Voir chapitre 3.3.2.5.1

- la compétence apprise dans l'action dérangeante, éclairée des connaissances, permet de détecter les erreurs (l'écart entre l'intention et le résultat obtenu) et de les corriger. Une expertise dans l'art d'apprendre et de faire apprendre qui semble devoir aller jusqu'à apprendre à réfléchir à notre façon d'apprendre et de faire apprendre. Action et distanciation à l'action étant toutes deux nécessaires.
- la connaissance factuelle[76] du contexte est susceptible de permettre d'effectuer un diagnostic pertinent de l'origine d'un problème avant d'entreprendre une quelconque action. Si une telle approche semble pleine de bon sens et généralisée dans d'autres domaines comme en médecine, elle est encore trop rare en management (Pfeffer, 2008, p. 19). Et de préciser que non seulement beaucoup de réponses apportées à la crise par les services de ressources humaines ne sont pas adaptées aux problèmes des entreprises, mais elles sont souvent en totale contradiction avec les fondements théoriques et empiriques formulés par les chercheurs[77]. Pour les raisons suivantes :
  * la tendance à suivre le mouvement, à copier le comportement des concurrents, à initier et à reproduire ce « *benchmarking* » aveugle qui représente un des freins principaux à la mise en œuvre d'un management factuel (Pfeffer, 2008),
  * le fait que de nombreuses entreprises n'ont pas connaissance des faits qui leur seraient utiles car les managers lisent peu et ce qu'ils lisent est souvent de qualité médiocre,
  * les agissements des dirigeants sont initiés à partir de ce qu'ils croient être vrais, sans confronter leurs intuitions aux données dont ils disposent ou encore aux faits, et ils se trompent fréquemment car ils ignorent souvent les effets de feed-back, les conséquences prévisibles.

3.2.1.3. Un questionnement concernant la façon d'apprendre, la grande difficulté de l'apprentissage en triple boucle :

3.2.1.3.1. Les apprentissages à dominantes comportementale et cognitive :

La quasi-totalité des actions menées dans le cadre de l'attaque d'encerclement a pour finalité l'acquisition et la valorisation des actifs et des compétences, sources de compétitivité de Cartone. D'ailleurs, cette acquisition et valorisation des actifs et des compétences constitue une approche complémentaire au choix stratégique des activités (Ingham, 1995, p. 35). Le projet Cartone 2013 est résultat d'une classique analyse économique et stratégique, compilant judicieusement de nombreuses informations existantes.

Par contre, les difficultés rencontrées par le directeur commercial pour mener les entretiens annuels d'évaluation, par le responsable d'un service pour animer sa première réunion de service, par les directeurs pour fournir des définitions de fonction pragmatiques à leurs agents de maîtrise, attestent des efforts à fournir afin de développer une création active et subjective de nouvelles connaissances actionnables. Il est vrai que l'apprentissage d'une nouvelle habilité cognitive qui s'exprime dans l'action requiert une maîtrise complète de trois étapes (cognitive, associative puis autonome). De nature séquentielle (Beaunieux, 2006, p. 521), cette procédure cognitive et motrice est aussi liée à l'implication d'aires cérébrales spécifiques (Hubert, 2007, p. 1415), du lobe frontal avec un basculement progressif vers les

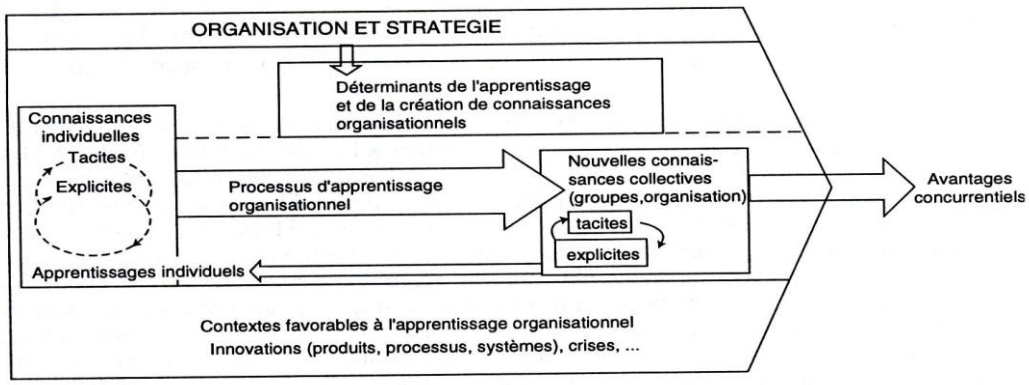
[76] Factuel est la traduction de l'expression « evidence-based »

[77] Pour exemple : les licenciements ne réduisent pas durablement les coûts, n'augmentant pas la productivité, ni les bénéfices, ni la valeur de l'action, car les entreprises perdent leurs meilleurs éléments et le personnel qualifié et introduisent un climat de peur au travail entraînant une baisse de l'engagement et de la motivation

régions postérieures. Lors d'un apprentissage[78], de nouveaux axones sont créés et/ou la couche de myéline s'épaissit (Scholtz et *al.*, 2009, p. 1370) ; la vitesse et l'efficacité de la transmission de l'information s'en trouvent renforcées. La qualité et la densité des interactions que suppose cette création active et subjective de nouvelles connaissances actionnables et son processus individuel et organisationnel d'auto-renouvellement exigent de la volonté et de la ténacité.

L'accompagnement de l'encadrement intermédiaire au sein de Cartone confirme que le concept des entreprises centrées sur les acteurs se combine avec celui de la nécessité de modifier individuellement la façon dont les salariés raisonnent et agissent afin de rendre une organisation apprenante, car combattre les routines défensives exige à la fois un environnement focalisé sur les personnes où l'apprentissage devient reconnu et favorisé, et une claire identification de son rôle par chacun des salariés acteurs du processus de changement (définition de fonction), de sa responsabilité causale (entretien annuel d'évaluation, fixation des objectifs) dans le fonctionnement de l'organisation.

Si les travaux d'Argyris montrent comment une intervention auprès des personnes, des groupes et des organisations peut être conduite en agissant sur les modes de pensée et les comportements individuels et collectifs, il est particulièrement crucial que le directeur d'exploitation et son DRH réfléchissent aux actions managériales susceptibles de créer les conditions organisationnelles favorables à ces apprentissages, à la difficile communication des connaissances tacites, comme schématisé par Nonaka et Takeuchi :

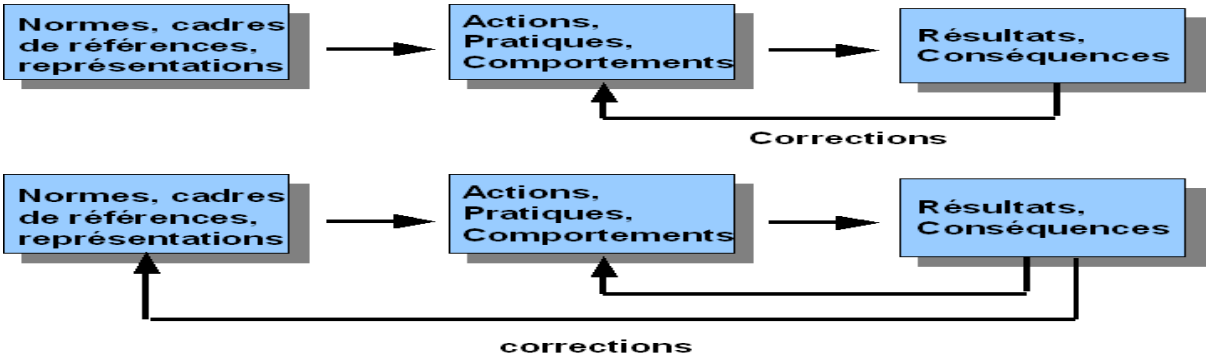


Conformément à ces deux auteurs (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 2) :

- les apprentissages à dominante comportementale ont pour résultat des adaptations successives des actions qui sont mises en œuvre dans le cadre des routines individuelles et collectives, centrées essentiellement sur les connaissances tacites pouvant être apprises par l'expérience,
- les apprentissages à dominante cognitive génèrent un processus de critique imaginative. Un processus qui entraîne :
  - soit des adaptations (Senge, 1990) mineures et individuelles menées à court terme des schémas existants en « *simple boucle* »,
  - soit des modifications proactives des schémas d'interprétation en « *double boucle* », ou de « *niveau II ou III* » (Bateson, 1973), aux conséquences organisationnelles.

[78] Sachant que le simple fait d'apprendre modifie la structure du cerveau au niveau de la substance grise composée approximativement de 100 milliards de neurones constitutive du cortex, et aussi de la substance blanche composée des axones dont la couleur est due à la myéline une couche de graisse isolante qui entoure les axones

Les actions menées concernant l'amélioration de la satisfaction des clients illustrent cette double nature adaptative ou modificative des changements à opérer. Ce dernier processus permettant de créer de nouvelles informations.



L'apprentissage en simple et en double boucle, d'après Argyris et Schön (2002)

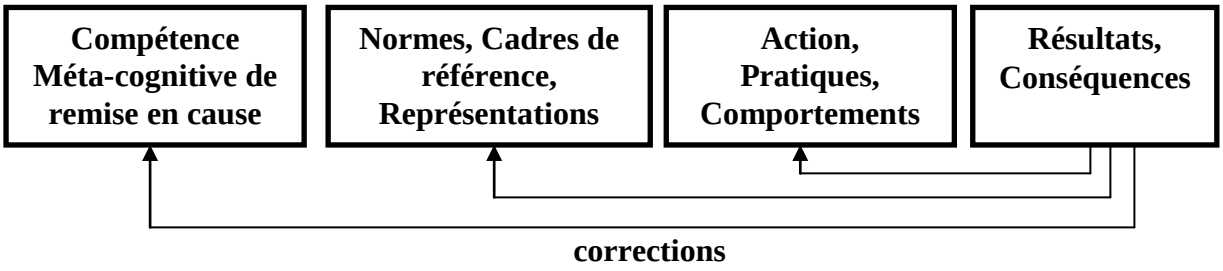
Les nombreuses actions (attaques indirectes) menées chez Cartone auprès des ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise et cadres autorisent parfois le passage de l'apprentissage comportemental du « *comment faire* » avec pour résultat un « *savoir-faire* » entraînant un « *savoir être* » à celui cognitif qui concerne le « *savoir quoi faire* » et le « *savoir pourquoi faire* » (Leroy et Ramanantsoa, 1995).

3.2.1.3.2. Un questionnement concernant la façon d'apprendre à apprendre :

Toutefois, un des apports principaux de la mise en œuvre de ces multiples actions est le questionnement généré quant à la façon d'apprendre à apprendre, au processus mis en œuvre chez Cartone pour développer l'apprentissage au niveau individuel et collectif, celui-ci devenant lui-même un objet d'apprentissage. Ainsi placer cette dimension de l'apprentissage au centre de la réflexion de la direction l'a conduit à identifier un processus de transformation complexe lié à la construction de nouveaux savoirs et aux modalités de leur mise en action. Si complexe qu'il est nécessaire de comprendre en profondeur les dynamiques en œuvre, de comprendre l'inscription organisationnelle, cognitive et « politique » des individus, de leurs interactions, de leur coopération et coordination, de la façon dont ils produisent leur performance collective (Larrasquet, 2003, p. 8). Ainsi la direction de Cartone fait de moins en moins appel à la formation traditionnelle d'acquisition de connaissances et davantage à la formation-action, à l'accompagnement des salariés au cours de la remise en cause de leurs valeurs, de leurs normes et de leurs routines cognitives qui régissent leurs stratégies d'usage, et donc leur comportement concret pragmatique en situation et dans l'action. En optant pour la formation-action, Cartone se donne et donne la possibilité d'apprendre sur sa propre façon d'apprendre. Ce troisième type d'apprentissage mis en évidence appelé « *deutero learning* » (Ruesh et Bateson, 1988) ou apprentissage « *en triple boucle* » (Argyris et Schön, 2002), nécessite une grande capacité individuelle de recul, laquelle requiert fréquemment un accompagnement par une tierce personne en raison de la difficulté à mobiliser de façon individuelle et profonde une telle réflexion, une telle investigation. D'où l'utilisation de consultants accompagnateurs par Cartone.

Cet apprentissage en triple boucle (Barbat *et al.*, 2011, p. 129) est d'autant plus complexe que chaque personne tend naturellement à interpréter l'information en fonction de ses propres références, normes et expériences. Au sein de Cartone, nous constatons que la nouvelle norme

de l'intime et du social, basée sur la libération psychique et l'initiative individuelle, incite chacun des agents de maîtrise à remettre en cause ses stratégies, donc ses comportements. Conformément à Larrasquet pour qui la création de sens est un acte exclusivement neurocognitif, en relation avec les filtres sensoriels et culturels que le cerveau met en œuvre, le dialogue de chaque agent de maîtrise avec le consultant accompagnateur participe à la création de sens. C'est dans ce troisième type d'apprentissage que nous pouvons parler de compétences métacognitives, celles de la remise en cause des « connaissances du sujet de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui s'y rapporte » (Allal et Saada-Robert, 1992, p. 268). En remettant en cause la norme existante de l'intime et du social, nous mobilisons le méta car nous modifions nos repères sociaux, moraux, culturels, éthique… En remettant en cause la nature de l'autorité, laquelle a changé de visage car elle ne se réduit plus au fait de commander ou de dicter mais conduit à celui de savoir animer, mobiliser et orchestrer, nous avons à abandonner un certain nombre de prémisses et de schémas traditionnels de pensée. Nous avons à acquérir une nouvelle perception de l'autre, une manière différente de composer avec lui qui passera par une aptitude mutuelle à valoriser, à utiliser et à développer les ressources humaines respectives. Ces nouvelles dimensions de l'autorité et de la participation requièrent un apprentissage de l'autre et un apprentissage du processus de changement des interactions avec l'autre, afin d'amoindrir le décalage entre l'évolution de la personne et la rigidité de ses rapports aux autres. L'archaïsme des rapports d'un responsable de service avec ses collaborateurs, générant blocages et mal-être, ne répondant pas au désir de reconnaissance et d'épanouissement de chacun, exige de mobiliser le méta pour obtenir une modification de ses rapports aux autres, une faculté cognitive qui permet au sujet de « réfléchir sur comment il réfléchit ».



A en croire Bateson, une personne ressent le besoin d'accéder au niveau supérieur de l'apprentissage lorsque des contradictions, des inadéquations, des souffrances et des blocages sont engendrés par les apprentissages de niveau inférieur. Une réorientation d'un comportement inopérant pour la personne, source d'enfermements, d'échecs et d'insatisfactions dans un contexte plus approprié est ainsi requise et apprise. Nous pouvons imaginer qu'un tel apprentissage puisse alors devenir un indicateur de la performance des formations-actions au management et à la conduite du changement, formations-actions qui devraient viser une transformation de la façon d'apprendre à apprendre, des mentalités et des comportements.

3.2.1.3.3. La grande difficulté de l'apprentissage en triple boucle, le réel besoin d'un accompagnement explicite :

3.2.1.3.3.1. La difficulté de l'énonciation :

Le processus d'énonciation, c'est à dire celui de la traduction des connaissances tacites en informations, nécessite de trouver un moyen d'exprimer l'inexprimable (Nonaka, 1991), de

mener l'inimaginable discussion (Lascoux, 2009, p. 178). Les métaphores, analogies et modèles utilisés ont des incidences directes, parfois profondes et brutales, sur les perceptions existantes et incitent à réexaminer ce qui est pris pour acquis. La difficile orientation de ces chaos intimes et individuels vers l'apprentissage, l'acquisition de connaissances et la création de compétences dans un cadre collectif revient aux dirigeants.

3.2.1.3.3.2. La difficulté à raisonner sur son propre comportement :

Dans une société où la seule certitude est l'incertitude, peu de directions ont saisi la véritable nature d'une entreprise apprenante, qui lie comportement et savoir. L'apprentissage efficace n'est pas une simple question de motivation, d'implication ou d'attitude. Il est plutôt induit selon Argyris par la manière dont les personnes mènent leur effort de réflexivité, raisonnent sur leur propre comportement, surmontent leurs réactions défensives et acceptent de devoir examiner de manière critique leur propre rôle dans l'organisation. Nous sommes sommés d'entreprendre un gigantesque effort de repensée, qui puisse intégrer les innombrables connaissances, dispersées et compartimentées, pour considérer notre situation et notre devenir (Morin, 2010, p. 10). Nombre des anticipations et des suppositions tacites des responsables sont remises en question, de façon troublante et parfois douloureuse, mais la compréhension que les personnes en retirent leur permettent d'agir plus efficacement individuellement et en groupe. Les fondements d'une amélioration continue sont jetés et ces personnes apprennent à apprendre et à faire apprendre.

3.2.1.3.3.3. La difficulté à s'entourer efficacement :

Le besoin de friction créative nécessite de s'entourer de personnes très différentes sur le plan cognitif pour favoriser le travail collectif car les deux grands défis, celui de la complexité et celui de l'incertitude sont si déroutants pour la pensée dominante qu'ils entretiennent son vide (Morin, 2010, p. 38). Alors, les critiques reçues améliorent la qualité de la solution et celle de la communication. Afin d'éviter des conflits, la difficulté réside à faire exprimer les représentations de chacun de manière à parvenir à un ajustement mutuel. Il ne s'agit pas de chercher à tout prix l'unanimité des avis, mais simplement d'arriver à accepter comme valables et opportunes des idées ou des expressions divergentes. Trouver une zone proximale d'échange permet de définir des règles de coopération, de prendre avec soi la logique de l'autre et la considérer comme légitime (Boudarel, 2010, p. 85).

3.2.1.3.3.4. Le réel besoin d'un accompagnement explicite :

Démarche itérative faite d'approximations successives, de corrections régulières ou d'ajustements permanents, l'étude de la démarche de l'action est primordiale parce qu'elle est la seule à même de permettre de capter les variations qui résultent de l'action et de ses effets, de les prendre en compte dans les opérations qu'elles affectent, c'est-à-dire d'en apprécier les impacts et de les réintégrer, en connaissance de cause, dans le travail constant sur les conditions susceptibles de faciliter l'action en cours (ou d'en réduire les entraves) (Allard, 2009, p. 86). Ce travail de « *contextualisation* » doit alors permettre chemin faisant de préciser les conditions de mise en œuvre, de réussite, d'échecs potentiels qui constituent la faisabilité et la vulnérabilité des actions menées et de leurs résultats, des attaques indirectes lancées sous la forme d'une stratégie d'encerclement au sein de Cartone.

L'accompagnement, l'explicitation dynamique *in vivo* des objectifs répond à un besoin exprimé par les acteurs pour adapter leurs réponses individuelles ou collectives aux

problématiques voire aux challenges auxquels ils sont confrontés. Les discussions voire les confrontations contradictoires autour de l'explicitation des buts poursuivis et de leur traduction en termes d'objectifs et de plans d'action ont pour mérite de préciser l'implicite, de produire de nouvelles projections des résultats attendus, de déceler des besoins d'amélioration, de générer des boucles d'apprentissage, de développer des collaborations transversales…

L'accompagnement mobilisé dans le cadre des formations-actions a aussi :
- un effet protecteur quant à la faiblesse passagère des personnes se remettant en question (parfois dans la douleur) et quant à la fragilité et à la difficulté d'une dynamique d'apprentissage en triple boucle,
- un effet incitatif à la durabilité des efforts à fournir,
- un effet régulateur au sein de groupes impliqués afin d'éviter les ruades émotionnelles individuelles pouvant obérer la qualité collaborative. Régulation qui s'apparente fréquemment à la médiation sociocognitive.

La finalité de l'accompagnement est de bâtir un dispositif, c'est-à-dire de réunir un ensemble de conditions favorables et de les aménager, afin que l'enchaînement enchevêtré des différentes dynamiques d'actions indéterminées soit préservé et non bridé.

3.2.1.4. L'éventuel épuisement dépressif de l'encadrement intermédiaire :

Au travers de nombreuses actions (attaques directes) menées par la direction, nous constatons le rôle joué par l'encadrement intermédiaire dans la réalisation d'apprentissages au niveau des groupes. Idéalement, leurs potentielles capacités à créer et à développer des concepts à l'interface des intentions générales de la direction et des attentes pragmatiques et concrètes des ouvriers/employés font de ces acteurs du changement des vecteurs de la mobilisation, de la communication, de la réinterprétation des connaissances tacites de ceux qui se trouvent en prise directe avec les réalités quotidiennes chez Cartone.

Conformément à nos travaux de synthèse concernant l'évolution des théories du management[79], nous savons que l'organisation apprenante[80] se distingue de l'organisation taylorienne. Un management taylorien caractérisé par des décisions concrètes, censées être dépourvues de toute ambiguïté, prises en haut et mises en œuvre en bas, requiert une division du travail. Ce modèle conviendrait à la limite pour traiter des informations, mais il oublie le développement des connaissances tacites, venant du bas. Conformément à Nonaka et Takeushi, le management autonome (bas-haut) remplace la hiérarchie et la division du travail par une structure plate composée de trois ou quatre niveaux, où la direction joue le rôle d'accompagnateur envers les salariés qui génèrent et contrôlent les connaissances. Ce modèle où l'autonomie individuelle dépasse en importance la collaboration participative conviendrait pour traiter les connaissances tacites, mais rend difficile la diffusion de celles-ci dans l'organisation. L'organisation « *milieu-haut-bas* » rendrait mieux compte du processus itératif par lequel les connaissances sont créées (et des efforts à accomplir) (Nonaka et Takeushi, 1997, p. 151) :

[79] Voir chapitre 1.1.1.1.1
[80] Voir chapitre 1.1.1.2.3

		Haut-bas	Bas-haut	Milieu-haut-bas
Qui	auteur de la création de connaissance	direction générale	individu entrepreneurial	équipe
	rôle de la direction générale	commander	sponsor/mentor	catalyseur
	rôle des cadres intermédiaires	traitement de l'information	entrepreneur autonome	leader de l'équipe
Quoi	connaissances accumulées	Informations (explicites)	tacites	Informations (explicites) et tacites
	conversion des connaissances	conversion partielle	conversion partielle	spirale de conversion
Où	stockage des connaissances	banque de données informatisées	incarnée par les personnes	base de connaissances organisationnelles
Comment	organisation	hiérarchie	équipe de projet et réseaux informels	hiérarchie et task force
	communication	ordres/instructions	principe auto-organisant	dialogue et usage métaphores/analogies
	tolérances à l'ambiguïté	chaos/fluctuation interdite	chaos/fluctuation permise	crée et amplifie les chaos/fluctuations
	faiblesse	forte dépendance vis-à-vis de la direction générale	coordination des personnes	coûts liés à la redondance

Notons que ce sont les cadres de proximité, situés à l'intersection des flux horizontaux et verticaux des informations qui pâtissent fréquemment des fluctuations de l'économie en raison du lien étroit entre les recrutements de cadres, les investissements et la croissance du PIB. Alors que l'encadrement de proximité assure le processus de conversion en spirale des connaissances organisationnelles[81] donc le processus d'innovation continue au sein des entreprises, il est regrettable qu'il constitue une variable ponctuelle d'ajustement des frais de personnel au niveau du compte de résultat.

3.2.1.4.1. La transformation du rôle de l'encadrement intermédiaire :

Cette organisation « *milieu-haut-bas* » prend en compte le rôle central de l'encadrement intermédiaire, de pont entre les idéaux visionnaires du sommet et les réalités souvent chaotiques auxquelles sont confrontés les travailleurs de la base (Nonaka et Takeushi, 1997, p. 148), de maillon essentiel qui permet d'articuler le métier et le management, les niveaux micro et macro de l'entreprise, en prise avec à la fois les problèmes de terrain et les problèmes de management, situation au cœur du système qui la rend exigeante (Choplin *et al.*, 2006, p. 99). Alors que l'on constate que les organisations tendent à alléger la fonction d'encadrement et à se défaire des cadres moyens, « *parce que certains dirigeants ne comprennent pas ce que fait le middle-management. Ils pensent que dans une organisation, tout commence en haut, puis descend. Or c'est faux. Ce sont les gens du milieu (middle-management) qui font le lien entre le sommet et la base* » (Mintzberg, 2012, p. 327).

En raison de la volonté de la direction de Cartone de passer progressivement à une organisation apprenante, malgré toutes les routines cognitives enracinées dans une culture d'entreprise significativement dépourvue d'esprit d'initiative, l'encadrement de proximité éprouve des difficultés et doit faire des efforts pour donner du sens et orienter cette situation

[81] Une amplification de façon « organisationnelle » des connaissances créées par les personnes qui prend place dans une communauté d'interactions qui s'étend et traverse les niveaux intra et inter-organisationnels

chaotique vers l'acquisition de connaissances actionnables puis le développement de compétences. Mission difficile comme le soulignent les commentaires des salariés recueillis par le laboratoire Graphos dans le cadre du diagnostic préalable à la mise en œuvre du projet d'amélioration de la satisfaction client et présentés le 21 mai 2010 au comité de direction de Cartone : « *ils se sentent désorientés, subissent les contraintes des autres services et ont des difficultés pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de leur travail* ». Mission difficile que de se retrouver au cœur de l'interaction, de donner du sens à la direction à suivre, d'être confronté au dialogue direct avec les ouvriers/employés, de convertir les connaissances en compétences dans l'action, de justifier de la qualité des connaissances acquises et des compétences obtenues, de sélectionner les meilleurs parmi les salariés de la base afin de les promouvoir, de solliciter l'adhésion de la base…

Une transformation du rôle de l'encadrement intermédiaire dont la Filpac-CGT dénonce l'allongement excessif du temps de travail, lequel déborde largement le temps de présence à l'entreprise d'autant que les nouvelles technologies de l'information constituent un lien d'asservissement continu et délitent progressivement toute séparation entre vie professionnelle et vie personnelle voire familiale.

Une transformation du rôle de l'encadrement intermédiaire qui demande selon la direction de Cartone un accompagnement individuel afin de faciliter ce processus de changement pour éviter tout éventuel épuisement dépressif, d'autant que la complexification organisationnelle s'accroît avec la mise en œuvre d'équipes projet du groupe venant s'ajouter à l'organisation matricielle[82].

Notons que ce souci des conditions et des situations de travail qui émane de la direction de Cartone tranche nettement avec ce qui se pratique généralement ailleurs. En effet, selon l'enquête menée en 2010 par EM Lyon et Hommes & Performance, seuls 3 % des directeurs généraux ou DRH sanctionnent un manager qui fait progresser les résultats au mépris des conditions de travail des salariés (Entreprises & Carrières, 7 juin 2010).

3.2.1.4.2. L'éventuel épuisement dépressif :

Modèle qui peut satisfaire encore aujourd'hui certains membres de l'encadrement, la disparition progressive du modèle disciplinaire taylorien laisse la place à de nouvelles formes d'exercice de l'autorité de compétence et à de nouveaux comportements relationnels. La responsabilité individuelle, l'auto-motivation, la flexibilité, la gestion en mode projet, le management participatif, la capacité à motiver et à faire évoluer se développent. Ce développement s'opère dans un environnement marqué par l'instabilité économique, la pression des clients, une nette diminution des garanties individuelles de stabilité (divorce, licenciement...), une sélection qui s'opère tout au long de la vie personnelle affective et professionnelle de la personne. Un environnement, anonyme et brutal qui contribue à un mal-être qui lui-même est atomisé dans sa perception par les mal-étants eux-mêmes. Le mal civilisationel et social, ainsi atomisé de mille façons psychosomatiques, devient invisible et insaisissable. Et la vie continue, charriant de plus en plus atonies, dépressions, névroses et désespoirs (Morin, 1988).

En raison de la mondialisation croissante et abstraite des contraintes extérieures, de la personnalisation croissante et concrète des résultats obtenus et du nombre d'heures passées au

[82] Voir chapitre 2.2.15.2.1

sein de l'entreprise, la personne devient fréquemment - malgré elle - l'antichambre du stress (ce syndrome général d'adaptation), de la dépression nerveuse, de la souffrance au travail (Brenneur, 2010). La personne est dorénavant confrontée à une pathologie de l'insuffisance plus qu'à une maladie de la faute, à l'univers du dysfonctionnement plus qu'à celui de la loi (Ehrenberg, 1998, p. 16). Le déplacement de la culpabilité à la responsabilité ne va pas sans brouiller les rapports entre le permis et le défendu[83]. Face aux événements extérieurs, personnels, affectifs ou professionnels qui dissolvent la permanence et multiplient l'offre de repères tout en la brouillant, la personne peut se sentir fatiguée par la souveraineté née de la liberté psychique, impuissante à agir, vulnérable et fragile, craindre la chute et la précarité. Il faut accepter que le travail engage l'humain au niveau de son corps, de sa pensée mais aussi de sa relation. Si tout cela se déconstruit, l'individu, alors est atteint dans son intégrité (Debout, 2010, p. 28).

Conséquence de cette nouvelle normalité du social puis/et de l'intime, la passion d'être soi génère l'insécurité identitaire, laquelle peut s'associer à la difficulté à mettre en œuvre l'action née de l'exigence d'initiative individuelle. Alors, aux confins de l'humeur que l'on a et de la personnalité que l'on est, de cette injonction permanente à devenir soi-même, les deux côtés de la même pièce de la pathologie de l'insuffisance s'affichent : la fatigue et l'inhibition. L'humeur négative avec ses ruminations, caractérisées par cette capacité à ressasser sans cesse les mêmes pensées et par l'anxiété, entrave la bonne marche de la pensée et stimule de façon excessive les aires cérébrales de traitement des émotions et de la peur. Il en résulte un état d'hyper vigilance qui peut aller jusqu'à provoquer des troubles cardiovasculaires en raison d'une irrégularité de fonctionnement du système parasympathique (Nitschke et *al.*, 2009, p. 302). En effet, lorsqu'elle joue son rôle convenablement, cette branche du système nerveux apaise le corps lors de la phase de récupération qui suit une situation stressante. Au contraire, chez les personnes qui s'inquiètent sans cesse, toujours prêtes au pire, ce système fonctionne sans cesse et perd sa capacité à réagir lors d'un événement réellement grave. Les conséquences sur la santé sont l'apparition de maladies cardio-vasculaires, l'affaiblissement des fonctions endocrines et immunitaires. La dépression est caractérisée par différents signes affectifs (humeur triste, autodépréciation, sentiment d'inutilité, indifférence affective, angoisse), signes physiques (troubles du sommeil et de l'appétit, perte de l'énergie, diminution de la libido, ralentissement physique et psychique), signes psychiques (désintérêt, désespoir, idées suicidaires) et signes cognitifs (troubles de la concentration et de la mémoire) (Palazzolo, 2007). Ainsi la dépression est une réponse comportementale globale, discrète et subtile, dont la triste indifférence et l'apathie s'opposent au désir individuel et au mouvement permanent.

La névrose de la personne déchirée par l'étouffoir disciplinaire et par ses conflits entre le permis et le défendu laisse ainsi la place à la dépression de la personne apparemment émancipée des interdits mais dorénavant déchirée entre le possible et l'impossible. La névrose, objet du rapport obéissance/culpabilité, laisse la place à la dépression, objet du rapport entre responsabilité et action/ insécurité identitaire et impuissance à agir. Selon le rapport sur les risques psychosociaux (Nasse et Légeron, 2008) transmis au gouvernement, le plus difficile est de retenir un indicateur global de mesure du stress et, par voie de conséquence, de quantifier l'ampleur du phénomène. La dictature du chiffre permet d'occulter tout problème de prévention des risques psychosociaux (RPS), sous prétexte que les outils pour le mesurer ne sont pas fiables. Cela aboutit à se focaliser sur le symptôme et sa mesure, en évacuant de fait la question des causes du stress[84]. Celles-ci sont pourtant identifiables de

[83] Voir chapitre 3.2.1.1.1
[84] Voir chapitre 2.2.14

façon empirique et pragmatique : les conditions de travail, les outils de gestion, les relations interpersonnelles au travail, les modes de management, les évolutions d'organisation, les situations paradoxales avec leur perte de sens… L'échange et l'écoute sont centraux. Ils sont la manifestation de l'appartenance à un ensemble. La direction doit s'appuyer sans crainte sur le collectif à l'heure où tout vise à l'individualisation. La question de la place de chacun est le problème sociétal d'aujourd'hui. Elle répond au besoin à la fois d'appartenance et de reconnaissance ; il faut que chacun vive avec la conviction qu'il est à sa place (Debout, 2010, p. 29).

Un véritable débat est nécessaire entre les directions où la surdité est parfois à son comble, les directions des ressources humaines qui font face aux résistances aux changements, les organisations syndicales impuissantes. Faute de trouver des modalités de lutte pertinentes, domine le sauve-qui-peut individuel pour chacun des salariés (Gaulejac, 2009, p. 16). Alors une bataille idéologique entre le patronat et les syndicats se développe sur les causes du phénomène :

- les RPS surviennent en raison de la vulnérabilité psychologique des salariés et de l'encadrement, laquelle nécessite un accompagnement sous forme de soutien psychologique ou de coaching,
- les souffrances sont la conséquence des nouvelles formes d'organisation du travail et des modes de gestion inhérents à celles-ci.

3.2.1.4.3. Le contexte législatif et Cartone :

En raison du passage de la discipline à l'autonomie, de l'obéissance à l'action, de l'identification selon la classe sociale à l'identité individuelle, la société n'est plus vraiment collective mais un collectif d'individualités mues par leurs ressorts internes. Conséquemment, le politique tend à faciliter collectivement et législativement l'action individuelle en voulant lutter contre toute discrimination, tout harcèlement, tout risque psychosocial (RPS) dont le stress... Et la société Cartone est évidemment impactée par toutes ces évolutions législatives et le rôle progressivement accru du CHSCT, avec pour réponse la mise en œuvre d'actions comme le diagnostic Santé Organisation Compétences, la prévention des TMS et des RPS…

Concernant le harcèlement moral, caractérisé par des « *agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromette son avenir professionnel* », les juges de fond n'accueillaient les demandes que lorsqu'une intention de nuire animait l'auteur des faits. Un changement de cap opéré progressivement[85] par la Cour de cassation précise dorénavant que celui-ci est constitué indépendamment de l'intention de l'auteur et que celui-ci fautif engage sa responsabilité personnelle[86]. La signature à l'unanimité de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010 atteste de la préoccupation de prévenir, identifier et gérer ces agissements. Rappelons que la CGT apporte sa signature à cet ANI, transposant l'accord-cadre européen du 26 avril 2007, alors que ce texte est certainement insuffisant sur les aspects contraignants vis-à-vis de l'employeur, mais la fermeté et l'unité des organisations syndicales ont permis d'imposer au patronat que soient reconnus comme concourant au harcèlement des organisations du travail et modes de management (Entreprises & Carrières, 10 mai 2010). Ainsi, les méthodes de gestion (absence de dialogue caractérisée par une communication par

[85] Cass. soc. du 5 mai 2009, du 13 mai 2009, et du 17 juin 2009
[86] Cass. soc. du 10 novembre 2009

l'intermédiaire d'un tableau) mises en œuvre par un supérieur hiérarchique peuvent aussi caractériser un harcèlement.

Il est vrai que le malaise social chez France Télécom, ses nombreux suicides, et le rapport de Technologia, ont mis en évidence le système de management et de reporting, la complexité voire l'opacité de l'organisation matricielle, la prolifération d'applicatifs et leur inadaptation, la fixation d'objectifs souvent vus comme trop nombreux, trop élevés et déconnectés de la réalité du travail accompli, le manque de confiance des salariés dans les ressources humaines et la médecine du travail (Les Echos, 8 mars 2010). La gestion du personnel par la souffrance au travail, le management « *sournois* » et « *vicieux* » par le stress érigé en système avec pour objectif de pousser vers la sortie des milliers de salariés est très loin d'un management relativement participatif ou du respect du savoir des autres prôné par le toyotisme (Du Roy, 2009, p. 116). La volonté d'accélérer le changement fait en un temps record passer d'un monde du travail très collectif, syndiqué et politique à un monde profondément atomisé, créant une amnésie de l'histoire collective. La rupture y est d'autant plus brutale que les discours d'autonomie, de sens de l'initiative, de responsabilisation dissimulent en fait une approche instrumentale de l'individu.

Concernant la prévention des risques psychosociaux, le rapport réalisé à la demande du Premier ministre versé au débat du conseil d'orientation des conditions de travail propose dix recommandations, dont celle de réaffirmer le rôle des managers de proximité, notamment en conseillant aux entreprises d'atténuer le caractère excessivement matriciel de certaines organisations pour permettre au salarié d'identifier plus clairement son supérieur hiérarchique, et de conférer des marges d'adaptation et de décision aux managers de proximité (Lachmann et *al.*, 2010, p. 7)[87]. Ce rapport fait ressortir le caractère indispensable de repenser les modes de management (Liaisons Sociales, 19 février 2010).

L'accompagnement individuel des agents de maîtrise par le cabinet Alturia, l'accompagnement par le laboratoire Graphos des actions de BEM concernant l'amélioration du processus de satisfaction des clients[88] constituent pour la direction de Cartone un amortisseur à cet éventuel risque en raison du stress généré par toute volonté managériale d'entamer un processus de changement au sein de l'entreprise.

Nous avons aussi vu que via le cadre législatif du harcèlement moral, du conflit collectif, de l'apprentissage, le politique introduit et diffuse lentement une démarche de médiation, dont l'objectif est de permettre aux personnes de résoudre par elles-mêmes leurs conflits interpersonnels et d'assumer leur responsabilité en termes de leurs choix, leurs vies, y compris dans les pires moments de difficulté.

Rappelons que la médiation est le seul mode de résolution des conflits qui fasse émerger la liberté contractuelle et le libre consentement, en cohérence avec cette nouvelle norme de l'intime et du social, basée sur la libération psychique et l'initiative individuelle. L'instauration de règles de communication basées sur le respect de l'autre, de modalités de reconnaissances individuelles, d'enquêtes pour consulter de façon individuelle les salariés, d'accompagnement personnel dans le cadre des apprentissages…, attestent de la volonté de la direction de privilégier l'apprentissage et la responsabilisation, l'altérité plutôt que l'adversité. Bien qu'il ne faille point tomber dans un certain angélisme assez répandu en sciences de gestion, l'environnement de travail n'est pas un environnement d'harmonie et de plaisir, la

[87] Voir chapitre 1.4.4.3.2
[88] Voir chapitre 2.2.12

comédie humaine en est consubstantielle. Les aspects de pouvoir, de volonté de puissance ou de reconnaissance, d'humeur, d'amitiés, d'inimitiés, les différences syndicales pavent n'importe quel environnement de travail où les influences des attaches externes des uns et des autres sont évidemment majeures (Larrasquet et Claveranne, 2002, p. 24). Ce qui va à l'encontre de la stratégie collective de la Filpac-CGT qui tend à constamment rechercher le rapport de force des salariés vis-à-vis du patron via la négociation.

3.2.1.4.4. L'empathie :

L'empathie, c'est-à-dire notre capacité à partager et comprendre les états émotionnels et affectifs des autres et à ressentir une motivation orientée vers leur bien-être joue un rôle essentiel dans les interactions sociales (Tisseron, 2010) chez Cartone. Elle semble être la réponse de la direction à cette transformation normative de l'intime et du social, à l'éventuel épuisement dépressif de l'encadrement intermédiaire. Sans doute faudrait-il freiner ce développement des connaissances focalisé vers la construction d'outils opérationnels, et non pas vers la compréhension concrète du fonctionnement quotidien des organisations et du vécu de ceux qui y travaillent. Une récente enquête de Bodet-Essca (Entreprises & Carrières, 6 septembre 2010) souligne que parmi les enjeux futurs, les DRH estiment qu'ils doivent à l'avenir développer leurs compétences relationnelles y compris sur le terrain.

Alors que la plupart des processus de traitement de l'information liés à la communication émotionnelle sont non conscients et en grande partie automatiques, la direction de Cartone incite les agents de maîtrise à déconstruire leur système cognitif et à questionner leurs schémas et représentations (Urruzmendi, 2005, p. 167) tout en travaillant à développer leur empathie. Laquelle est une composante nécessaire d'une coexistence paisible car elle favorise les comportements pro-sociaux comme aller au contact des personnes, être à l'écoute des autres, chercher à dialoguer, proposer son accompagnement..., car cette disposition facilitée par le langage permet de réguler les rapports entre les personnes au sein d'un groupe. Les instructions verbales ont un impact déterminant sur les circuits neurophysiologiques impliqués dans les réactions émotionnelles et la diminution de l'anxiété (Decety, 2010), entraînant une baisse d'activité de l'amygdale cérébrale et une augmentation de l'activité du cortex préfrontal dorsolatéral et médian, parties antérieures du cerveau impliquées dans la régulation des émotions[89]. Plaque tournante de la gestion émotionnelle pour le cerveau à la fois pour identifier le ressenti des autres, contrôler ses propres réactions, se mettre à la place de ses relations, négocier…, l'amygdale cérébrale emmagasine les contacts sociaux et son volume serait liée au nombre de cercles sociaux distincts (Cerveau & Psycho, 2011, p. 11).

Si Cartone incite fortement les agents de maîtrise à se rapprocher de leurs équipes, c'est que le degré d'empathie que nous éprouvons pour une personne est influencé par son appartenance à des groupes sociaux plus ou moins proches du notre.

Toutefois, malgré tous les efforts empathiques, il nous faut admettre que l'avenir est une construction collective émergente qui signifie finalement que personne ne lui impose sa loi. Ce processus de changement d'ordre cognitif est donc complexe, et exige d'être mené dans le faire concret, de façon progressive et pédagogique, en mettant les personnes en situation d'apprentissage, autour d'un challenge concret à réussir ensemble, c'est-à-dire en situation de projet (Larrasquet et Claveranne, 2002, p. 33). C'est bien ce que prétend faire le Projet Cartone 2013. Les processus de changement sont imprévisibles et largement erratiques ; ils ne

[89] Voir chapitre 1.2.1.3

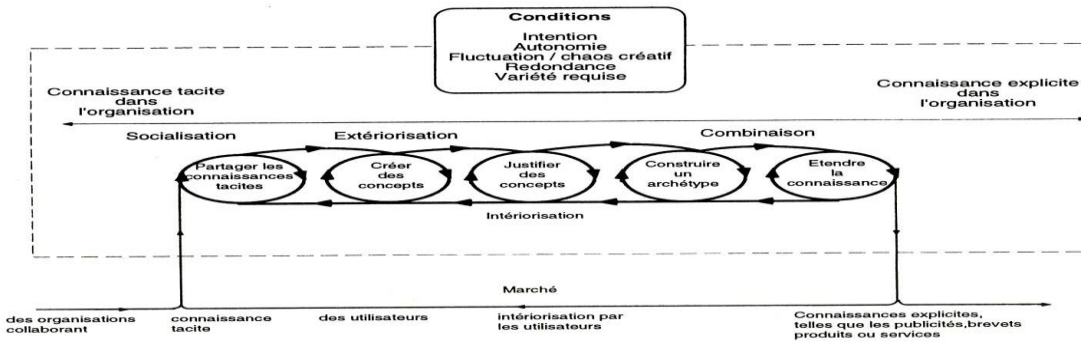
s'inscrivent pas dans une symphonie heureuse mais dans un mouvement, un flux continu et dense, charriant des éléments techniques, humains, économiques et organisationnels tellement variés et dynamiques qu'il est difficile de les présenter autrement que comme un courant (Choplin *et al.*, 2005, p. 178).

3.2.1.5. La capacité à rebondir dans un nouveau contexte où la relation de pouvoir a évolué :

Au sein de Cartone, dans le cadre de sa volonté de changement de la relation de pouvoir, la direction tient à combiner plusieurs éléments :

- le Projet 2013 ; la conceptualisation d'une vision à cinq années, d'une intention organisationnelle avec ses compétences individuelles et collectives requises susceptibles d'orienter ses salariés et d'encourager leur adhésion,
- le stress et la pression qui stimulent l'interaction entre l'environnement externe et l'organisation, suscitent une attitude d'ouverture aux signaux de l'environnement afin d'améliorer son système de connaissances, génèrent une remise en cause des routines et schémas cognitifs, développent un sens de la crise autant qu'un idéal élevé (Nonaka, 1985, p. 142), promeuvent la recherche active d'alternatives aux procédures établies,
- l'initiative individuelle, une des deux transformations normatives de l'intime et du social, qui permet à une entreprise d'augmenter ses chances d'introduire ou de profiter d'opportunités individuelles puis organisationnelles inattendues, induit et renforce l'engagement subjectif des salariés, introduit ou/et développe l'ambiguïté interprétative à des niveaux inférieurs de l'organisation comme celui des agents de maîtrise afin d'extérioriser davantage les connaissances tacites,
- le dialogue social pour donner du sens aux efforts de chacun et de la collectivité, faire évoluer très progressivement la culture d'entreprise en tentant d'enraciner des concepts managériaux tels que la reconnaissance individuelle via les entretiens annuels d'évaluation…, développer cette nouvelle forme ouverte et non autoritaire du dialogue au sein de l'entreprise en accord avec la libération psychique des personnes, la deuxième transformation normative de l'intime et du social,
- la pluralité des projets collectifs comme le lean management, le diagnostic Santé Organisation Compétences, la prévention des TMS et des RPS…, pour permettre à chacun des salariés d'avoir accès aux informations et aux concepts managériaux, de s'adapter progressivement à cette structure aplanie flexible et complexe de gestion des connaissances organisationnelles. Ces projets proactifs nécessitant réflexivité et acquisition d'un savoir-faire dans l'action offrent des contextes propices aux formations-actions, aux apprentissages « d'un niveau supérieur ».

Notons que ces cinq éléments reflètent les cinq conditions requises pour promouvoir la spirale des connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 108), conditions qui sont l'intention, la fluctuation et le chaos créatif, l'autonomie, la redondance et la variété requise.



Ces cinq éléments caractéristiques de la nouvelle relation de pouvoir obtenue chez Cartone augmentent la capacité individuelle (l'employabilité) et la capacité collective (la métamorphose de l'organisation) à rebondir dans un nouveau contexte.

3.2.1.5.1 Le développement de l'employabilité :

Au sein d'un environnement professionnel marqué par une incertitude économique grandissante en raison de l'évolution rapide des métiers, des techniques et des organisations, l'acquisition de connaissances et leur mise en action rendent les personnes inégales. La capacité de nous mouvoir et éventuellement de rebondir semble dépendre à la fois de nos compétences et de notre employabilité :

- les compétences se construisent dans l'action finalisée par des objectifs, combinent différents types de savoirs et aussi des ressources de l'environnement dans lequel l'action se manifeste,
- l'employabilité qui concerne les compétences du salarié et les conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de trouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables (Bricler, 2009, p. 95).

Nous constatons que cette définition du concept de l'employabilité fait à la fois référence :

- au lien étroit entre les compétences du salarié et les conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes.
  Rappelons l'obligation légale d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail par l'employeur. Celui-ci veillant au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences[90]. L'insuffisance de formation en cours de contrat cause un préjudice distinct de celui lié au licenciement[91].
- à la permanence de la possibilité de trouver un emploi dans des délais et des conditions raisonnables.
  Le préambule de la Constitution de la République datant du 27 octobre 1946 précise que « *chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi* ».
- au fait de retrouver un emploi soit à l'intérieur ou soit à l'extérieur de l'entreprise.
  Rappelons l'obligation pour l'employeur de rechercher un reclassement interne dès qu'un licenciement de nature économique est envisagé.
  Au-delà de tous les efforts d'adaptation et de formation réalisés, l'employeur doit chercher à reclasser le salarié sur un poste disponible de même catégorie ou de catégorie inférieure (si le salarié l'accepte) dans l'entreprise ou, le cas échéant, dans les entreprises du groupe auxquelles l'entreprise appartient[92]. Cette obligation s'impose dans tous les cas, quel que soit le nombre de licenciements envisagés. La loi du 20 mai 2010 visant à garantir de justes conditions de rémunération aux salariés concernés par une procédure de reclassement (Liaisons Sociales, 31 mai 2010) met aussi fin aux propositions indignes faites aux salariés de reclassement pour un salaire dérisoire dans un pays étranger.
  Rappelons aussi l'obligation pour un employeur de proposer soit un congé de reclassement soit une convention de reclassement personnalisé (CRP) à tout salarié dont le licenciement est envisagé afin que le salarié bénéficie à la fois d'un accompagnement

[90] Article L. 930-1 du Code du travail
[91] Cass. soc. 23 octobre 2007
[92] Article L. 1233-4 du Code du travail

à la recherche d'un emploi et du versement d'une allocation pendant quelques mois avant d'être inscrit au chômage[93].
Rappelons aussi l'obligation de revitalisation[94] qui s'applique aux entreprises de plus de 1.000 salariés qui procèdent à des licenciements collectifs dès lors que les pouvoirs publics estiment que leur ampleur affecte l'équilibre du bassin d'emploi. Les fonds collectés, d'un montant annuel de 50 millions d'euros (Entreprises & Carrières, mai 2010), servent essentiellement à la création d'emplois, à l'obtention de taux réduit pour les investisseurs, voire à la mise à disposition de compétences.

Nous constatons l'existence de nombreuses contraintes légales quant au maintien ou au développement de l'employabilité des salariés. Pour les uns, leur nombre pourrait un jour tenter l'entreprise de s'affranchir de sa responsabilité en matière d'emploi en démontrant que le salarié n'a formulé aucune demande de formation pendant de nombreuses années ou n'a pas postulé à la moindre offre de mobilité interne (Fabre, 2010, p. 34). Pour les autres, il faudrait mobiliser tous les acteurs de l'entreprise dont les délégués du personnel qui auraient alors un rôle d'appui aux parcours professionnels des salariés et développer la mobilité externe contractualisée et protégée selon (Rouilleault, 2010, p. 3) à l'image de ce qu'a fait la métallurgie (Liaisons Sociales, 18 juin 2010) avec sa convention tripartite accordant un droit au retour au salarié jusqu'à la fin de la période d'essai dans l'entreprise d'accueil.

Selon Bricler, trois types de « *compétences d'employabilité durable* » (les compétences transversales générales, les compétences transversales d'apprentissage ou cognitives, les compétences transversales de mobilité) procurent une employabilité durable. Une employabilité durable qui permet tout au long de la vie de conserver un emploi, d'en trouver ou d'en retrouver un dans des délais raisonnables tenant compte de la situation économique.

Le développement par les dirigeants d'une entreprise de conditions favorables d'acquisition des compétences d'employabilité durable constitue un enjeu fondamental pour faire progresser les salariés et sécuriser leurs parcours professionnels pour leur permettre de rebondir. La grande insatisfaction que la direction ressent concerne la faible appropriation de ce concept par les salariés de Cartone, sans doute pour partie liée à la culture d'entreprise et à la pression exercée par l'organisation syndicale. Pour cette dernière, toute acquisition de connaissances se doit d'être nécessairement, automatiquement et quasi-immédiatement reconnue sous forme d'une augmentation de salaire. Pourquoi alors préparer l'avenir, son employabilité, quand on est focalisé sur le présent sonnant et trébuchant, gage illusoire de la pérennité de son emploi ?

3.2.1.5.2. Les possibilités de métamorphose de l'organisation :

Le potentiel de rebond individuel qu'offre un accroissement de l'employabilité va de pair avec la possibilité collective de rebond issue de la volonté de créer et développer un environnement ouvert à l'apprentissage par une combinaison d'accompagnements individuels et de travaux en équipe.

Chez Cartone, la direction a fait un choix clair : elle autorise, permet et encourage :
- une compréhension et une discussion de la qualité des relations interpersonnelles et des éventuelles entraves au travail des uns ou des autres,

[93] Articles L. 1233-65, L. 1233-68, L. 1233-71 et L. 1233-75 du Code du travail
[94] Articles L. 1233-84 à 1233-90 du Code du travail

- une évolution organisationnelle à la recherche d'informations factuelles pour faire des choix libres et informés,
- un engagement à la fois sur ces choix et sur un feed-back continu quant à leur mise en œuvre.

En fait, sans le savoir, en incitant les directeurs, les agents de maîtrise et très progressivement les salariés à restructurer leurs pensées et comportements, la direction de Cartone opte pour la difficulté : l'apprentissage transformationnel (la triple boucle) et atteste de la totale prise en compte de la récente « transformation normative » de l'intime et du social, de « la libération psychique et de l'initiative individuelle » (Ehrenberg, 1998, p. 209). Malgré les réticences personnelles puis les difficultés à abandonner en partie une image idéalisée d'eux-mêmes, la plupart des salariés de Cartone impliqués dans cet apprentissage font part de ténacité et d'un certain courage à identifier et à intégrer des aspects d'eux-mêmes jusqu'ici inconnus et non désirés. Cet engagement individuel puis collectif, résultat d'un travail de chacun pour arriver à un certain niveau d'émancipation et à l'affirmation personnelle, permet progressivement de réduire les causes de frustration, de générer l'expression de retours d'expérience sans être sur la défensive, de tester certaines hypothèses techniques ou organisationnelles. Cette volonté et cette capacité de la direction de Cartone à vouloir mener ouvertement des tests ou à vérifier/infirmer certaines hypothèses, malgré certaines routines ou résistances syndicales ou non, apporte à l'organisation un potentiel de rebond face à l'adversité économique conjoncturelle. Les efforts menés pour gagner en transversalité organisationnelle et en clarté des responsabilités de chacun[95] afin d'améliorer la satisfaction des clients constituent un atout pour Cartone.

La nouvelle relation de pouvoir mise en œuvre par la direction de Cartone, laquelle métamorphose cette entreprise en entreprise apprenante, produit par essais successifs des qualités nouvelles. Qu'elles soient au stade de commencement, qu'elles soient modestes, invisibles, marginales, dispersées, ces qualités nouvelles s'expriment progressivement dans les relations interpersonnelles, dans les compétences individuelles et collectives, dans l'implication. Conformément à Morin dans l'Eloge de la métamorphose, ce bouillonnement créatif, cette multitude d'initiatives locales, dans le sens de la régénération économique, ou sociale, ou cognitive constituent le vivier du futur.

Ces qualités nouvelles, la direction de Cartone et le Groupe Papuros doivent « *les reconnaître, les recenser, les collationner, les répertorier, et les conjuguer en une pluralité de chemins réformateurs* » (Morin, 2010). La formation-action menée par un autre site du groupe concernant la prévention des TMS et des RPS[96], déclinée chez Cartone, illustre cet apport créatif et constitue une de ces voies multiples qui pourront, en se développant conjointement, se conjuguer pour former la voie nouvelle, laquelle nous mènerait vers l'encore invisible et inconcevable métamorphose.

3.2.2. La contribution théorique majeure, l'apport de la médiation sociocognitive :

Parallèlement à la transformation normative du social puis/et de l'intime, les modes actuels et occidentaux de gestion des conflits affirment le primat de la responsabilité individuelle, tandis

[95] Voir chapitre 2.2.12.6.2
[96] Voir chapitre 2.2.14

que les modes passés reposent davantage sur celui de la responsabilité collective (Faget, 2010, p. 21). Le déferlement contemporain de programmes de médiation est l'indicateur d'une société qui cherche une nouvelle façon de gouverner la cité et de fabriquer de la cohésion à travers de nouveaux référentiels d'action (Faget, 2010, p. 22). Toutefois, la médiation devient un concept « *nomade* » (Stengers, 1987) ayant migré dans différents champs d'activité. La médiation s'insinue partout sous les formes les plus disparates : il y a de la médiation familiale, de la médiation pénale, de la médiation environnementale, de la médiation citoyenne, de la médiation patrimoniale, de la médiation d'entreprise, de la médiation économique, de la médiation de quartiers, de la judiciaire, de la conventionnelle sans oublier les escouades de médiateurs de la République, de l'Union européenne… (Guillaume-Hofnung, 1995). Elle se développe au risque de tomber dans une sorte de « *médiationisme* » où tout s'explique(rait) par la médiation (Gellereau, 2006).

3.2.2.1. L'étymologie du vocable médiation :

Le terme grec mésitès, dérivé de mésos (milieu), signifie « au milieu » des parties afin d'agir sur elles pour modifier leur situation première et faire succéder l'union à leur opposition.

En latin, le terme médiation repose sur deux origines étymologiques :

- *mediatio*. La racine med est utilisée par les Romains, notamment pour méditerranée : la mer entre les deux terres, la Médie : pays voisin des terres de l'ancienne Perse devenu l'Iran, Mediolanum : Milan (ville du centre), Mediolanum Santonum : Saintes, ainsi que dans medium et medius. Avec un sens identique, le latin medulla désigne le centre, la moelle, utilisé par exemple dans insuffisance médullaire ou medulla oblongata, relatif au système nerveux central. Si l'origine indo-européenne est exacte, la racine med aurait le sens de réfléchir, qui peut se traduire par « aider au diagnostic pour résoudre » et se retrouverait également dans le mot médecine.
- mediare. La racine latine signifie être au milieu, s'interposer, séparer deux parties, être le médian.

Ainsi la médiation aide au diagnostic pour résoudre un différend, et « même si elle cherche à faire se rapprocher des parties séparées, elle peut également opérer un choix radical de diviser définitivement deux parties » (Liquète, 2010, p. 19). Etendue d'un choix que nous trouvons parmi les trois solutions possibles d'une médiation : un retour à l'identique de la situation antérieure, un aménagement de la situation présente, une rupture définitive mutuellement consentie.

3.2.2.2. L'historique de la médiation en France :

A la condition qu'il fût un dieu neutre, impartial et soumis à un devoir de confidentialité, Mercure (latin) ou Hermès (grec) pourrait avoir été le premier médiateur. La situation du temple de Mercure placé entre l'Aventin tenu par la plèbe, et le Palatin centre politique des patriciens, souligne ce rôle du dieu du commerce et des voyages, messager des autres dieux dans la mythologie (Belfiore, 2003, p. 416).

Dans les écrits sacrés, le vocable technique « médiation » ou « médiateur » est rare. L'ancien testament l'ignore, le nouveau testament l'emploie six fois, dans deux textes de l'épître aux Galates, un texte de la première épître à Timothée, trois textes de l'épître aux Hébreux.

Les dictionnaires et encyclopédies françaises du XVIIème siècle ne contiennent pas le terme médiation (Texier, 2009, p. 13) : « Ni Denisart[97], ni Ferrière[98], ni Guyot[99] ».

La première trace d'une conceptualisation de la médiation se situe très précisément dans l'ouvrage d'un diplomate hollandais (Wicquefort, 1681). Un chapitre intitulé « De la médiation et des Ambassadeurs médiateurs » présente les caractéristiques déontologiques liées à la posture du médiateur.

En 1684, le mot médiation apparait dans le dictionnaire général de Maître César de Rochefort, puis dans le dictionnaire universel de Furetière édition de 1690, ensuite dans l'encyclopédie française de 1694. Sa naissance est cependant identifiée 400 ans plus tôt, aux environs du XIIIe siècle, pour désigner une intervention humaine entre deux parties.

En 1907, la conférence de La Haye réapparaît dans le vocable de la résolution des conflits politiques[100].

En 1910, un article souligne la difficulté à trouver un médiateur impartial et sage (Politis, 1910).

Dans les années 1960, des Etats-Unis sur fond de guerre au Vietnam et de remise en cause de « *l'American way of life* » et dans les années 1970 du Canada, la pratique de la médiation familiale, pénale et communautaire s'étend au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande, puis du Québec en France en une première vague (Faget, 1997).

En 1973 est nommé le premier médiateur de la République, puis en 1977 est nommé le premier médiateur de la Ville, puis en 1992 le premier médiateur Européen, en 1993 est initiée la médiation pénale, puis en 1994 est nommé le premier médiateur de l'Education Nationale[101].

En 1990, un projet de loi intègre le terme de médiation[102].

En 1995, la France est l'un des premiers pays européens à instaurer une législation sur la médiation avec la loi du 8 février 1995, relative à l'organisation des juridictions et à la procédure civile, pénale et administrative. Cette loi a été suivie du décret du 22 juillet 1996 relatif à la conciliation et à la médiation judiciaires, insérant un nouveau chapitre dans le Code de procédure civile relatif à la règlementation de la médiation. Son article 131-1 donne une définition de la médiation : « Le juge, saisi d'un litige, peut, après avoir recueilli l'accord des parties, désigner une tierce personne afin d'entendre les parties et de confronter leur point de vue pour leur permettre de trouver une solution au conflit qui les oppose. Ce pouvoir appartient également au juge des référés en cours d'instance. »

En 2000 se développe la médiation familiale.

---

[97] Denisart, Collection de décisions nouvelles et de notions relatives à la jurisprudence actuelle, t. II, Paris, 1771
[98] Ferrière, Dictionnaire de droit et de pratique, t. II, Toulouse, 1779
[99] Guillot, Dictionnaire universel et raisonné de jurisprudence civile, criminelle, canonique et bénéficiale, t. 11, Paris, 1785
[100] Convention pour le règlement pacifique des conflits internationaux, conclue à La Haye le 18 octobre 1907, cité dans *Médiations, Les ateliers silencieux de la démocratie* de Faget (2010), p. 36
[101] La liste exhaustive des différents médiateurs, appelée « *Inventaire des médiateurs* » est présente dans *Médiations, Les ateliers silencieux de la démocratie* de Faget (2010), p. 14 et 15
[102] Le projet de loi du 5 avril 1990

En 2001 est initiée la médiation bancaire.

Des lois de 2002 et de 2004 sont ensuite venues enrichir les dispositions en matière de médiation familiale[103]. La loi du 4 mars 2002 réforme l'autorité parentale et introduit le recours à la médiation familiale dans le Code civil.

En décembre 2004, une loi donne à la Halde, aujourd'hui Défenseur des droits, le pouvoir de procéder à la résolution amiable des différends portés à sa connaissance en préconisant la voie de la médiation[104].

En mai 2008, une Directive européenne a été adoptée sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale[105]. Son objectif est de faciliter l'accès à des procédures alternatives de résolution des litiges et de favoriser le règlement amiable en encourageant le recours à la médiation et en garantissant une articulation satisfaisante entre la médiation et les procédures judiciaires. En application de son article 12, cette directive prévoit sa transposition en France avant le 21 mai 2011.

En juin 2008, une loi porte réforme de la prescription en matière civile[106] et modifie l'article 2238 du Code civil, disposant que la prescription après la survenance d'un litige est suspendue lorsque les parties conviennent de recourir à la médiation, et ce à compter du jour de la première réunion de médiation.

En 2009, l'audience solennelle de rentrée de la Cour d'appel de Paris fait part de son avis très favorable à la médiation (Magendie, 2009).

Depuis, des avant-projets de textes sont élaborés afin de permettre à cette transposition de voir le jour.

En 2011, faute d'avoir transcrit la directive européenne 2008/52/CE sur la médiation civile et commerciale qui est entrée en vigueur le 21 mai 2011, la France fait l'objet d'une lettre de Mise en demeure de la Commission Européenne, première étape de la procédure de recours en manquement prévue dans les traités sur le fonctionnement du l'Union Européenne.

3.2.2.3. La différence entre médiation, négociation, conciliation, arbitrage et concertation :

Le recours croissant à la médiation, à la négociation, à la conciliation, à l'arbitrage et à la concertation « n'est pas simplement une façon de remédier aux carences des systèmes juridiques abstraits, saturés et bureaucratisés, c'est une remise en question du rôle de l'Etat dans la gestion de la conflictualité sociale. C'est dans le développement des médiations que cette dimension politique s'exprime probablement avec le plus de vigueur » (Faget, 2010, p. 20).

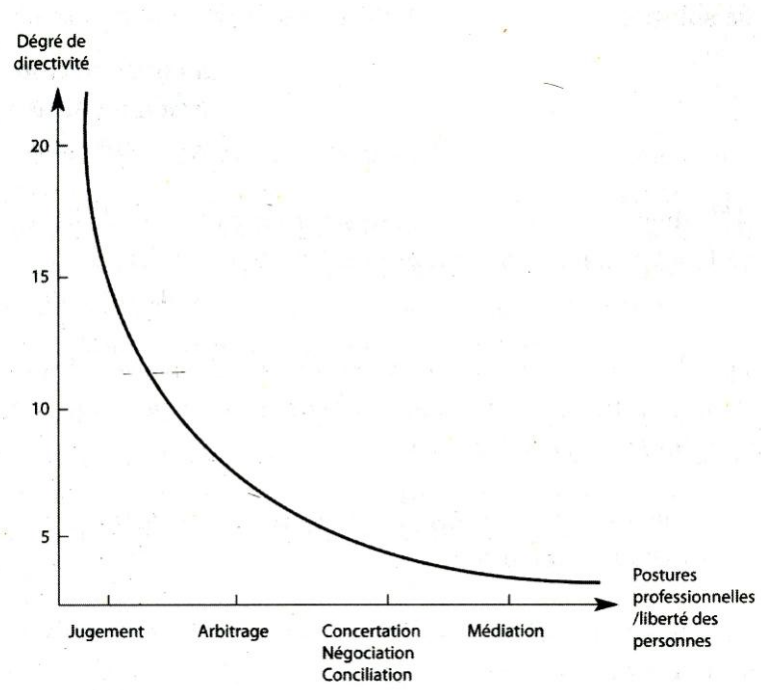
[103] La loi n° 2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale et la loi n° 2004-439 du 26 mai 2004 relative au divorce
[104] La loi n° 2004-1486 du 30 déc. 2004 portant sur la création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
[105] Directive 2008/52/CE du 21 mai 2008
[106] La loi n° 2008-561 du 17 juin 2008

La principale différence entre médiation et négociation est simple : le négociateur est de parti pris. Il représente les intérêts d'une partie. Ce qui implique que le négociateur va rechercher à aboutir à une solution donnant satisfaction à la partie qu'il représente. Le médiateur n'est d'aucun parti pris. Il accompagne la réflexion des deux parties en leur permettant de trouver un accord. La négociation porte sur les enjeux et les intérêts ; la médiation commence par les positionnements et les garde en toile de fond du processus.

A l'inverse d'une certaine pratique parfois abusivement dénommée médiation dont les ressorts sont le rappel à l'ordre juridique des droits et devoirs et la mise en œuvre - élaborées par un tiers - de mesures de résolution du conflit, la conciliation ou l'arbitrage s'opposent à la médiation:

- les différences entre la médiation et la conciliation résident dans le rôle du tiers. En médiation, le tiers médiateur aide les parties dans leur réflexion et leur décision : il fait émerger les décisions des parties. En conciliation, le tiers conciliateur propose des solutions aux parties. Le caractère obligatoire de la comparution personnelle des parties distingue aussi la conciliation judiciaire de la médiation (Brenneur, 2010, p. 174). Rappelons que *les parties peuvent se concilier d'elles-mêmes ou à l'initiative du juge, tout au long de l'instance*[107], qu'il *entre dans la mission du juge de concilier les parties*[108].
- la différence entre la médiation et l'arbitrage réside dans le fait que l'arbitre rend une décision qui s'impose aux parties qui ont choisi l'arbitrage.
- la différence entre la médiation et la concertation réside dans le fait « qu'en concertation la décision n'est pas toujours commune à tous les acteurs engagés dans le dialogue » (Lesser, 2010, p. 70).

Ainsi le degré de directivité du tiers varie :



Graphique issu de Lesser H. (2010), « *La lucidité en médiation* », p. 74

[107] Article 127 du nouveau Code de procédure civile
[108] Article 21 du nouveau Code de procédure civile

3.2.2.4. La définition de la médiation :

Alors que la mise en œuvre de la médiation requiert une approche psychologique, une habileté en communication, une impartialité et une neutralité associées à l'empathie (Hefez, 2010, p. 11), la médiation n'est cependant pas un concept flou. Elle souffre d'une utilisation irréfléchie mais elle bénéficie d'une rigoureuse définition globale : « la médiation est un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants, dans lequel un tiers impartial, indépendant, neutre, sans pouvoir décisionnel ou consultatif, avec la seule autorité que lui reconnaissent les médieurs, favorise par des entretiens confidentiels l'établissement ou le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause » (Guillaume-Hofnung, 1995, p. 70).

3.2.2.5. Le conflit et sa charge émotionnelle :

La société a tendance à réduire ou/et à nier les oppositions, la multiplicité qui engendre la différence et les dissemblances en décalage ou en rupture avec les règles et normes instituées alors qu'intimement, au fond d'elles-mêmes, les personnes savent que le formatage et l'identification à ces normes sont illusoires au regard de leur aspiration à la liberté (Lesser, 2010, p. 64), à la liberté psychique et à l'initiative individuelle. Au défaut de reconnaissance réciproque répond le conflit. Il s'agit bien de conflit et non de violence. Conflit et violence n'ont pas la même posture relationnelle voire éthique car dans le conflit, l'autre est reconnu, il a droit à la parole. Dans la violence, on ne lui reconnaît plus ce droit, car la volonté est imposée par la force, l'humiliation ou l'abandon, car il y a dans tout acte de violence une non-reconnaissance de la victime comme un être égal en droits et en dignité à l'auteur (Debout, 2011, p. 23). Ainsi le conflit, à la différence du harcèlement dont il est parfois l'antichambre, ne comporte pas chez les protagonistes l'intention de détruire l'autre, de le nier ou de l'ignorer (Laporte et Rouat, 2011, p. 165). En outre, le conflit n'est pas toujours visible car nous possédons un art consommé pour l'occulter afin de simplifier notre vie sociale, grâce à une myriade de petites stratégies individuelles : fuite, renoncement, indifférence, magnanimité, sous-estimation, excuses, rationalisations diverses qui nous permettent de préserver notre tranquillité et d'économiser notre énergie (Gaget, 2010, p. 16).

Croire que le fait de vivre un conflit avec les autres ou avec soi-même serait le fruit d'une imperfection personnelle qui pourrait être corrigée, c'est entretenir l'illusion de la possibilité d'une vie sans conflit, de quiétude totale (Banasayag et Rey, 2007). Le changement progressif de normalité concernant la personne, autrefois partagée entre le permis et le défendu, aujourd'hui partagée entre le possible et l'impossible, engendre une évolution de la notion de conflit[109]. Dorénavant, le conflit est principalement basé sur la notion individuelle d'insuffisance, l'insécurité identitaire et l'impuissance à agir, le manque de reconnaissance et la difficulté à produire un lien, dont la charge émotionnelle est très forte.

Car notre différence de perception des mêmes événements nous amène parfois à avoir des appréciations opposées quant à leur sens, leur importance. Toutes ces différences sont potentiellement des sources émotionnelles de conflit, celui-ci constituant une dimension centrale de l'expérience individuelle et collective (Van Campenhoudt, 2008, p. 253). Car dans une relation humaine, les faits sont secondaires : ce qui est essentiel, c'est leur valeur, l'intention qui les sous-tend, la manière dont ils sont ressentis et vécus (Brenneur, 2010, p. 203). « L'émotion allant jusqu'à déformer la réalité car un homme en colère se joue à lui-

[109] Voir chapitre 3.2.1.1.2

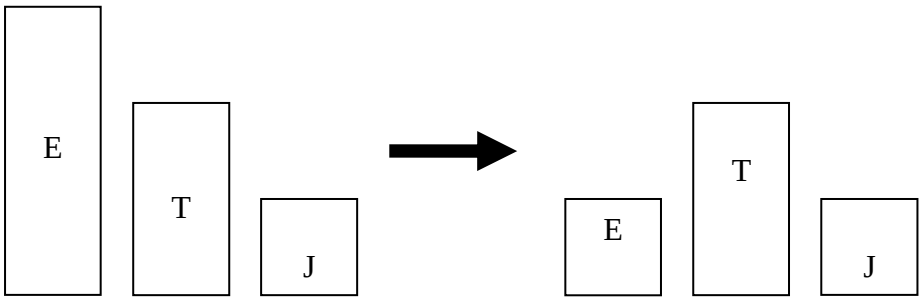
même une tragédie bien frappante, où se présentent tous les torts de son ennemi, ses ruses, ses préparations, ses mépris, ses projets pour l'avenir ; tout est interprété selon la colère, et la colère en est augmentée ; on dirait un peintre qui peindrait les furies et qui se ferait peur à lui-même. Voilà par quel mécanisme une colère finit souvent en tempête, et pour de faibles causes, grossies seulement par l'orage du cœur et des muscles » (Alain, 1962, p. 140).

A nous alors d'arrêter d'émettre des jugements, d'apporter des contraintes dues à notre entêtement, de faire des prêts d'intention négatifs comme les soupçons mensongers..., car la médiation appelle à un autre niveau de conscience. Souffrances et blessures ne s'apaisent que si on les respecte. Ce n'est pas un effet secondaire de relations dégradées : c'est le cœur même du débat (Brenneur, 2010, p. 211).

A nous alors de lâcher prise avec l'émotion en élargissant notre point de vue, en formant des liens car c'est l'antidote d'une prise d'otage de nos réactions émotionnelles[110]. Et en nous donnant de l'air car si la respiration est notre premier besoin vital, elle diminue aussi la concentration de dioxyde de carbone dans notre amygdale cérébrale (Ziemann *et al.*, 2009, p. 1012) et apporte une certaine quiétude émotionnelle.

A nous de diminuer l'importance du facteur émotionnel, en sachant l'existence des trois éléments constitutifs d'un différend :

* l'élément juridique (J), qui concerne la relation de droit qui existe entre les parties,
* l'élément technique (T), qui correspond à l'ensemble des aspects pratiques et matériels justifiant le différend,
* l'élément émotionnel (E), affectif, qui cristallise et catalyse la dynamique conflictuelle.



Pour envisager la résolution d'un conflit, « *le dispensateur de savoir* » s'oppose dorénavant à « *l'accompagnateur* » (Lascoux, 2009, p. 22) :

- le dispensateur de savoir est « *autoritaire, souvent sympathique et manipulateur. Cela consiste à décider, prendre en charge, éventuellement contraindre et sanctionner. C'est celui des professionnels qui s'affirment en position de savoir de ce qui est nécessaire à l'autre. Ne pas les écouter, c'est enfreindre. Lorsque ce professionnel veut que son message passe, il accuse, réprimande, admoneste, punit, moralise, se moque, analyse, justifie, donne des explications, rationalise, rappelle le droit...* ». Bien que largement encore répandue, cette pratique a son origine dans le partage entre le permis et le défendu, les droits et les obligations.
- l'accompagnateur de la personne vers les savoirs écoute, est attentif et tente de rendre attrayant son message pour qu'il passe mieux. La pratique se fonde davantage sur l'autonomie de la personne que sur l'autorité de compétence du professionnel, sur l'observation que le conflit est la conséquence de l'ignorance de ne pas savoir gérer ses

[110] Voir chapitre 1.2.1.6

émotions. L'injonction laisse la place à un moment d'apprentissage : un perfectionnement dans l'action et en situation. La « *formation-action* » prodiguée par l'expert joue alors un rôle déterminant car elle permet de rompre des intérêts, des rapports de pouvoir, voire des habitudes, mais aussi des protections affectives et des modèles intellectuels (Crozier et Friedberg, 1977, p. 395).

Un point de vue qui souligne de nouveau que nous apprenons souvent en faisant, que le savoir se construit dans l'action, par la réflexion et l'interprétation dans et au travers de l'action et par l'expérimentation. Rappelons que l'homme ne peut savoir ce qu'il fait dans une action qu'en la faisant, parce qu'il n'a pas de schéma cognitif complet à l'avance, que ses repères perceptifs sont des seuils à ne pas atteindre, et que seule l'action peut révéler s'il en est proche ou pas (Livet, 1993). Ceci contrairement à ce qu'avance la pensée « mécaniste ».

Ainsi, soit nous considérons la personne comme devant être placée sous tutelle et ses décisions sous surveillance et nous développons des dispositifs collectifs contraignants avec des décisions imposées par le Code du travail pour exemple, soit nous considérons la personne comme capable d'autonomie et de responsabilité et nous promouvons la liberté et la libre décision. Et si la personne est capable d'autonomie et d'initiative, alors le passage de l'acquisition de nouvelles connaissances pour mieux faire est facilité. Alors le passage d'une situation statique ne respectant pas l'examen ou la remise en cause des présupposés sous-jacents à une restructuration des processus à l'origine des pensées et des comportements est facilité. Et la personne se rend capable de faire des choses différentes. Voire même à profiter de sa liberté de jugement et de décision pour se remettre en cause, transformer ce qu'elle est par la création d'un changement de contexte ou du point de vue qu'elle a sur elle-même. Quelque chose que nous pensons ou ressentons est remis en cause, nous incorporons des aspects de nous-mêmes jusqu'ici inconnus et non désirés, parfois en souffrant, et nous ne serons plus jamais pareil. Chez Cartone, l'environnement ouvert à l'apprentissage par une combinaison d'accompagnements individuels et de travaux en équipe[111] permet et encourage :

- une compréhension et une discussion de la qualité des relations interpersonnelles et des éventuelles entraves au travail des uns ou des autres,
- une évolution organisationnelle à la recherche des informations factuelles et valides pour faire des choix libres et informés,
- un engagement à la fois sur ces choix et sur un feed-back continu quant à leur mise en œuvre.

Nous constatons qu'un tel environnement organisationnel caractérisé par la responsabilité individuelle et l'engagement mutuel prend en compte la progressive transformation normative de l'intime et du social.

Nous constatons que plus ceux qui ont du pouvoir veulent s'imposer, moins ils permettent aux autres de prendre des initiatives et des responsabilités, et plus le conflit est animé de façon collective, et plus le système de résolution des conflits est contraignant, occultant la liberté individuelle de décision. La centralisation du pouvoir au sommet de la hiérarchie et l'idée corollaire d'une stratégie qui s'appliquerait du haut vers le bas présentent quelques limites : elle peut inhiber les capacités autonomes des individus et oublie les interactions entre les différents niveaux hiérarchiques et entre les composants du système, empêchant la nécessaire collaboration des différents acteurs (Boudarel, 2010, p. 79). A l'image de la Filpac-CGT appelant à « *l'urgence de la mobilisation afin d'accroître la solidarité pour une confrontation sans précédent contre le pouvoir, lequel ne néglige rien pour peser sur les cerveaux et les*

[111] Voir chapitre 2.2.1.2.

consciences » (Impac, mai 2010). Il n'est donc pas étonnant que la médiation qui ouvre largement la porte à l'initiative individuelle se heurte à l'étroitesse d'esprit qui fait confondre l'affirmation de soi avec des rapports d'autorité et de pouvoir. Car pour beaucoup de personnes, en position d'autorité, l'idée même que des personnes puissent décider par elles-mêmes revient à abandonner ce qui justifierait leur fonction. Sachant que les résistances à la résolution d'un conflit sont du même ordre que les obstacles à l'apprentissage. « Parce que je le répète sans vergogne, résoudre un conflit, c'est apprendre ou réapprendre » (Lascoux, 2009, p. 89). Alors se développent les situations d'impasse conflictuelle, celles où les membres d'une équipe ressentent et expriment l'impossibilité de trouver une solution satisfaisante à un conflit dont les conséquences rejaillissent sur leurs relations, leurs conditions de travail, sur leur santé et sur le devenir de l'équipe (Laporte et Rouat, 2011, p. 165). Et nous avons que tout manquement aux règles d'hygiène et de sécurité[112], de temps de travail[113], constitue une infraction (Pelletier et Bézille, 2011, p. 324) et peut éventuellement entraîner la responsabilité de l'employeur dans le cadre d'une action pour harcèlement moral[114] ou de reconnaissance de la faute inexcusable (Bouilloux, 2011).

3.2.2.6. La médiation :

La médiation est née de l'évolution politique et sociale, car elle préserve l'idée de l'intervention d'un tiers tout en aboutissant à une libre décision, contrairement aux autres voies de résolution des conflits. L'originalité de cette pratique est d'amener ou de ramener les protagonistes sur le terrain d'une discussion directe, c'est-à-dire de ne plus s'effacer derrière des porte-parole et de ne plus se soumettre à l'éventuel bon sens d'autres personnes (Tavel et Lascoux, 2009, p. 7). L'objectif est pour les « médiés » de revivre l'état de crise, de borner les éléments du conflit, d'identifier les personnes impactées et de les rencontrer en face à face.

La reconnaissance du conflit et de sa souffrance, la compréhension de la légitimité du point de vue de l'autre, la rencontre avec l'autre, l'expression des non-dits et des rancœurs, constituent des étapes à la médiation. Pour résoudre les conflits, les parties sont confrontées à une vraie alternative : celle d'entretenir l'adversité, ou bien celle d'entretenir l'altérité (Tavel et Lascoux, 2009).

Ainsi, il existe un cheminement alternatif pour aboutir à une solution :

- le juriste approche le conflit au regard du droit, puis il examine ou fait examiner par un expert les aspects techniques. Il s'intéresse à l'élément émotionnel comme moyen de présenter les dégâts affectifs causés par le non-respect du cadre juridique. Cet élément pouvant le cas échéant faire l'objet d'une réparation en dommages et intérêts.
- le médiateur procède de manière totalement inversée. Il apure (purge) la dimension affective en faisant émerger la raison aux commandes du différend. Les protagonistes reconsidèrent d'abord les éléments justificatifs de leur positionnement, ce qui les conduit à repenser les enjeux et leurs intérêts. Après ce travail réalisé sur la dynamique conflictuelle, le médiateur poursuit le processus inversé en amenant les parties sur le terrain des aspects techniques, et de la solution pratique résulte le lien juridique.

Nous percevons que la médiation est le seul mode de résolution d'un conflit individuel qui fasse émerger la liberté contractuelle et le libre consentement en réponse à la nouvelle normalité issue de la libération psychique et de l'initiative individuelle. De ce fait, elle permet

[112] Article L. 4741-1 du Code de travail
[113] Article R. 3135-1 du Code de travail
[114] Voir chapitre 2.2.14.3

de dénouer des situations qui paraissent inextricables, des impasses conflictuelles, et le médiateur est pour cela un accompagnateur du processus de changement, désiré ou imposé. Le cas de l'agent de maîtrise en transformation voulant faire évoluer son comportement relationnel et maîtriser son impulsivité afin d'éviter toute suspicion de harcèlement moral appelant le DRH à l'aider pour rencontrer le directeur d'exploitation illustre cette démarche. De différentes natures (accompagnement dans le deuil des positionnements, de négociations, de réorganisations d'entreprise, de règlements amiables de différends, dans la prise de décisions...), les interventions n'ont pas pour objectif d'accompagner les personnes, mais d'accompagner les interrelations. Pour les conseils, un renvoi est fait auprès d'experts, pour la finalisation des accords, renvoi est fait aux avocats ou experts juridiques. Le médiateur n'est efficace que s'il s'en tient aux techniques spécifiques de la médiation qui consistent à admettre qu'il est légitime que chacune des parties perçoive l'autre comme illégitime dans ses revendications. A partir de la reconnaissance de cette légitimité de posture, il établit une communication qu'il régule au moyen de règles de fonctionnement et d'échange qu'il se doit de faire admettre par les deux parties. Il ne départage pas comme en arbitre, il ne soutient pas comme un conseiller, il ne réconcilie pas comme un conciliateur.

Il est intéressant de noter que face à l'interprétation des faits, la médiation permet la clarification ; face au rejet et au prêt d'intention, elle favorise l'émergence de la qualité ; face à l'esprit de contrainte, elle crée le contexte de la créativité. Ainsi, pour que l'accord soit durable, le médiateur suggère à chacun des interlocuteurs de modifier son attitude, de combattre ses routines défensives, de mener des actions de correction, somme toute de mettre en œuvre un apprentissage en double boucle. C'est en les aidant à modifier leur théorie d'action que le médiateur va les rendre apprenants, que la médiation va aboutir à un résultat.

La médiation devient progressivement le deuxième mode de règlement des conflits individuels avec la conciliation. En droit du travail, elle est présente dans le cadre du harcèlement moral[115], du harcèlement moral ou sexuel au sein des chambres de commerce et d'industrie[116], des conflits collectifs[117], des groupements professionnels, la représentation, la participation et l'intéressement des salariés[118], des conflits du travail[119], des dispositions particulières à certaines professions des transports et télécommunications[120] et dans le contrat d'apprentissage[121].

3.2.2.7. Le médiateur :

Le rôle du médiateur porte sur la gestion des comportements et des processus internes pour bâtir une confiance renouvelée et favoriser un échange avec de nouvelles conditions relationnelles, à imaginer une « solution inimaginable » (Lascoux, 2009, p. 178), à rétablir ou recréer ou renouer des liens qui constituent l'antidote d'une prise d'otage de nos réactions émotionnelles. Il incite, invite, parfois insiste, stimule, encourage à accepter et à s'engager dans un dialogue véritable avec l'autre. Il exerce « *son art* », en tentant de faire tomber les croyances bien ancrées que le « médié » a nourries à l'égard de l'autre, en apaisant ses peurs, en dédramatisant ses craintes, ses angoisses, ses sentiments du ridicule, ses hontes…(Lesser,

[115] Articles L. 1152-6 et L. 1155-1
[116] Nor : PMED0752766V par décision du 28 mars 2007, article 37 quater
[117] Articles L. 2522-1, 2522-6, 2523-1 et suivants, L. 2524-2 et suivants
[118] Articles 432-20 et suivants
[119] Articles R. 524-1 et suivants
[120] Articles R. 742-12, 742-13, 742-15 et 742-20 (marins)
[121] Article L. 6222-39

2010, p. 89), en organisant les échanges dans un lieu neutre et faisant appliquer des règles précises de qualité relationnelle que les « médiés » se sont engagés à appliquer, en gérant la tension, en veillant à la pleine capacité de réflexion de chacun des « médiés » et à leur liberté d'expression. Fort de son éthique (Brun, 2011), le médiateur permet un dialogue contributif.

Le Code d'éthique et de déontologie des médiateurs professionnels précise que ceux-ci ont un devoir d'indépendance, un devoir d'impartialité et un devoir de neutralité (Tavel et Lascoux, 2009, p. 264) :

- l'indépendance doit se comprendre à la fois dans une perspective personnelle et institutionnelle (Faget, 2010, p. 99). Le médiateur ne saurait recevoir de directive de qui que ce soit, est indépendant de toute autorité, qu'elle soit étatique, culturelle, économique, idéologique, culturelle, judiciaire.
- l'impartialité : un médiateur est particulièrement attentif aux phénomènes naturels de sympathie qui peuvent se créer dans les interactions humaines. Il est attentif à ne pas faire intervenir ses propres valeurs, ses croyances, ses connaissances et ses certitudes ou ses expériences dans les échanges avec les parties (Tavel et Lascoux, 2009, p. 265). Il ne prend pas parti, plus original est le fait qu'il n'a pas à savoir qui a raison ou tort, il doit en quelque sorte faire le deuil de la vérité (Faget, 2010, p. 98).
- la neutralité, laquelle fait que la solution - temporaire ou définitive - adoptée par les parties ne peut être influencée par le médiateur. Cette neutralité doit être à la fois active et sans ambiguïté, « *ce qui n'est pas gagné d'avance en dépit des meilleures formations initiales* », et le médiateur doit avoir une expérience professionnelle déjà assez longue des relations humaines, et avoir « *métabolisé* » les difficultés de gestion des impacts émotionnels et leur compréhension (Lascoux, 2009, p. 33). Il ne s'agit pas d'une attitude fade et faible mais une valeur forte qui s'exprime dans l'action (Barthes, 2002).

Depuis février 1995[122], la médiation peut être confiée par le juge - y compris le juge des référés - à une personne physique ou à une association. Si le médiateur désigné est une association, son représentant légal soumet à l'agrément du juge le nom de la ou des personnes physiques qui mèneront, au sein de celle-ci et en son nom, l'exécution de la mesure. La personne physique qui assure l'exécution de la mesure de médiation doit satisfaire aux conditions suivantes :

- avoir fait l'objet d'aucune condamnation, incapacité ou déchéance mentionnées sur le bulletin n° 2 du casier judiciaire,
- ne pas être l'auteur de faits contraires à l'honneur, à la probité et aux bonnes mœurs ayant donné lieu à une sanction disciplinaire ou administrative de destitution, radiation, révocation, de retrait d'agrément ou d'autorisation,
- posséder, par l'exercice présent ou passé d'une activité, la qualification requise eu égard à la nature du litige,
- justifier, selon le cas, d'une formation ou d'une expérience adaptée à la pratique de la médiation,
- présenter les garanties d'indépendance nécessaires à l'exercice de la médiation.

En 1997, l'association nationale des médiateurs (ANM) réunit des professionnels de la médiation.

En 2001, la Chambre professionnelle de la médiation et de la négociation (CPMN) crée le premier diplôme dans ce domaine : le certificat d'aptitude à la profession de médiateur

[122] Loi n° 95-125 du 8 février 1995 et décret n° 96-652 du 22 juillet 1996

(CAPM). Ainsi il peut être fait appel à des médiateurs expérimentés afin que les protagonistes puissent s'installer à l'intérieur du cercle et se parler (Leonard et Straus, 1997). Selon la définition de la CPMN, une médiation implique l'intervention d'un tiers neutre, impartial et indépendant, le médiateur, lequel est un intermédiaire dans les relations.

En 2001, la fédération nationale des centres de médiation (FNCM), créée à l'initiative de la Conférence des Bâtonniers (profession d'avocats) et d'associations de médiation émanant des barreaux de France, regroupe plus de soixante centres de médiation.

En 2011, la profession de médiateur est désormais reconnue au niveau européen. En effet, le 13 septembre 2011, le parlement européen adopte une résolution dans laquelle il estime qu'il est nécessaire d'accroître la sensibilisation à la médiation ainsi que sa compréhension et demande que davantage d'actions soient entreprises concernant l'éducation, la sensibilisation accrue à la médiation, l'augmentation du recours à la médiation par les entreprises ainsi que des exigences pour l'accès à la profession de médiateur.

3.2.2.8. L'efficacité présumée de la médiation :

L'efficacité présumée de la médiation repose sur plusieurs arguments (Brabant-Delannoy, 2009) :

- elle constitue un mode de régulation sociale adapté aux évolutions de la société, à la transformation de la norme de l'intime et du social, qui du fait de son instabilité croissante s'accommode mieux de processus adaptables que d'institutions immuables et de normes rigides (Faget, 2008). Le recours à la justice ne semble pas toujours approprié pour régler des litiges entre des personnes qui resteront liées par des relations durables, économiques, sociales ou familiales. Selon Brenneur, lorsqu'une décision judiciaire de condamnation est prise, la victime est réhabilitée par la justice. Elle ne l'est pas par l'auteur du dommage et la rancœur subsiste. La page n'est pas tournée. La décision judiciaire montre ainsi ses limites (Brenneur, 2010, p. 40).
- elle intervient en complément des actions traditionnelles (sociale, éducative, judiciaire) et n'entend pas rivaliser avec elles. Elle permet de recentrer chacune sur son champ et même d'optimiser leurs interventions.
- elle redonne aux médiés le conflit qui les oppose, responsabilise les acteurs qui participent activement à sa résolution, et fait émerger des solutions nouvelles au plus près de leur situation. La médiation limite ainsi les risques de récidive.
- elle permet des gains en termes économiques, même s'il est demandé à ce que le juge conserve son rôle de garant des libertés individuelles et des règles d'ordre public et que la médiation ne soit pas présentée comme le moyen de lutter contre les lenteurs et l'encombrement de la justice sans quoi elle deviendrait un mode de régulation par défaut (Magendie, 2008).

Si plusieurs rapports récents proposent de généraliser la médiation dans certains contentieux, de rendre systématique et obligatoire la rencontre de médiation avant la saisine du juge, certaines difficultés d'évaluation de la médiation restent à lever :

- elle est née d'initiatives locales ; il n'existe pas de pilotage national des dispositifs de médiation,
- son efficacité ne se résume pas à ses résultats (signature ou non d'un accord de résolution de conflit) mais doit être mesurée dans le temps. Or les éléments descriptifs de la relation et de l'apaisement de chacune des deux parties sont difficiles à objectiver.

- il est souvent difficile d'attribuer un résultat à la seule médiation, dans la mesure où les autres interventions sociales et judiciaires y participent.

D'autre part, selon Brenneur, la médiation présente certaines limites quand les contentieux sont :

- strictement du domaine du principe du droit sur lequel il est impossible de transiger ou du pouvoir disciplinaire appliqué à titre d'exemple (un vol),
- issus d'un refus définitif de toute concession et d'une lassitude des parties,
- confrontés à une nécessaire prise en charge psychologique ou psychiatrique d'un « médié ». Il arrive dans certains litiges qu'une partie développe une obsession maladive à l'encontre de l'autre partie, une sorte de tendance paranoïaque. Elle est alors incapable de comprendre le point de vue de l'autre partie, d'entendre un raisonnement autre que le sien. Dans un tel cas la médiation est vouée à l'échec (Schillings, 2010).
- générés par un « médié » peu respectueux des autres et manipulateur (Brenneur, 2010, p. 221). Lorsque l'une partie est de mauvaise foi, cherche uniquement à gagner du temps et des renseignements sur l'autre partie et n'a en réalité aucune intention de trouver une solution au litige dans le cadre de la médiation, celle-ci est déconseillée (Schillings, 2010).

3.2.2.9. La médiation : processus angélique ou diabolique ?

La médiation aurait de toute évidence l'allure d'un triptyque dont le panneau central serait occupé par un être hors du commun, dépouillé de tout pouvoir, de toute autorité qui ne prononcerait que des paroles douces où l'on ne pourrait déceler la moindre menace, le moindre rappel à des valeurs ou à des principes supérieurs qui pourraient stresser ou même traumatiser ; bref, un ange de douceur et de miséricorde qui est tout le contraire du juge, du magistrat ou de l'arbitre dont les paroles sont lourdes de menaces déstabilisatrices et même du conciliateur qui parfois se permet des rappels aux grands principes (Marguénaud, 2009, p. 2).

En fait, ajoute ce professeur de droit : « *la médiation est plus discrète, moins coûteuse, plus rapide, plus facile à adapter au contexte du différend* » au prix d'une déjuridicisation. « *En mettant le droit en sourdine pour donner leur juste place aux éléments affectifs, psychologiques, économiques ou sociaux dans lesquels le conflit a pris racines* », deux des dangers de la médiation seraient de :

- être « *une justice d'opérette* » d'abord destinée à réduire les coûts de fonctionnement du service public de la justice même si elle a, elle aussi, un coût.
  Pour preuve, la mise en place d'un nouveau mode de règlement amiable des litiges par les avocats, au plus tard le 1er septembre 2011. La loi introduisant en droit français « *la convention de procédure participative* »[123] qui peut être utilisée par les particuliers ou les entreprises en vue de parvenir à une solution amiable mettant fin à un litige qui n'a pas encore donné lieu à la saisine d'un juge ou d'un arbitre. Elle se matérialise par la signature par les parties en conflit d'une convention dans laquelle elles s'engagent à œuvrer conjointement et de bonne foi à la résolution amiable de leur différend. Cette convention est conclue avec l'assistance obligatoire d'un avocat, pour une durée déterminée pendant laquelle les parties négocient entre elles afin de tenter de trouver un accord mettant fin à leur différend.
  Mais attention, la procédure participative ne peut pas s'appliquer pour résoudre les différends entre un salarié et son employeur.

[123] La loi n° 2010-1609 du 22 décembre 2010

- participer « *insidieusement* » à cette vaste entreprise de limitation de l'accès au droit et à la justice.
  Pour preuve, la création d'une contribution pour l'aide juridique[124] à compter du 1er octobre 2011. Conséquence logique de la réforme de la garde à vue[125], cette nouvelle contribution a pour objectif d'anticiper l'augmentation importante des rémunérations qui seront versées aux avocats au titre de l'aide juridique. Désormais, une somme de 35 € est perçue par instance introduite devant la juridiction, exigible dès l'introduction de l'action[126], à la charge du demandeur à l'instance. Affectées au Conseil national des barreaux (CNB), les sommes recueillies sont intégralement destinées au paiement des avocats effectuant des missions d'aide juridictionnelle. Conséquemment, cette contribution rend plus difficile l'exercice du droit au juge par les justiciables et ce n'est pas un hasard si la loi exclut l'instauration de cet obstacle pécuniaire pour certains contentieux impliquant des requérants particulièrement modestes et vulnérables.

3.2.2.10. La médiation en entreprise :

La médiation en entreprise concerne les conflits internes impliquant des salariés. Conflits de nature relationnelle ou contractuelle entre membres de la direction et/ou de syndicats, conflits hiérarchiques, conflits interpersonnels horizontaux. La médiation en entreprise reste encore assez peu développée, même si ce constat doit être prudent du fait de l'inexistence de statistiques en la matière (Faget, 2010, p. 265). Un champ de la médiation qui est traité en 4 pages dans le livre *Médiations, Les ateliers silencieux de la démocratie* de Faget (comparativement aux 23 pages concernant les médiations judiciaires, aux 23 pages concernant les médiations politiques, aux 16 pages concernant les médiations familiales, aux 11 pages concernant les médiations environnementales… Lors des Journées d'étude sur *La médiation, aspects transversaux* organisé en avril 2009 à la faculté de droit de Limoges, la médiation en entreprise n'est pas traitée.

Cette médiation peut relever du judiciaire, et elle connaît un développement assez lent mais constant (Faget, 2010, p. 199), alors que les tentatives de conciliation obligatoires atteignent un taux de succès d'environ 10 %, que les décisions des conseils des prud'hommes pâtissent d'un taux très élevé d'appel d'environ 60 %. En 2000, dans le cadre de la Cour d'appel de Grenoble, une orientation de 20 % du contentieux en médiation affiche un taux d'accord record de 70 % (Blohorn-Brenneur, 2006). Selon les données statistiques collectées par la Cour d'appel de Paris concernant la pratique de la médiation judiciaire dans le ressort de cette juridiction, en 2000, 10 % des médiations sont de nature sociale (Magendie, 2008, p. 28). Et entre 2005 et 2007, les conflits sociaux ou professionnels se sont signalés.

Cette médiation peut rester en dehors des tribunaux, et le développement de la médiation s'opère aussi dans ces conditions de discrétion :
- l'intervention d'un médiateur professionnel externe à l'entreprise est une pratique ancienne, souvent médiatisée. Ce médiateur est le plus souvent choisi du fait de son

[124] Toutes les procédures juridictionnelles en matière civile, commerciale, prud'homale, sociale ou rurale, à l'exclusion des affaires pénales, sont ainsi concernées par cette nouvelle contribution. Les juridictions de l'ordre administratif ne sont donc pas les seules visées cette fois-ci (en référence à la loi de finances pour 1994 n° 93-1352 du 30 décembre 1993)

[125] La loi n° 2011-392 du 14 avril 2011 relative à la garde à vue

[126] A noter que dans l'hypothèse où une même instance donnerait lieu à plusieurs procédures successives devant la même juridiction, la contribution ne serait due qu'au titre de la première des procédures intentées

poids politique plutôt que sur des critères méthodologiques, et agit donc davantage comme conciliateur (Stimec, 2011, p. 31).

- l'intervention d'un médiateur professionnel interne (intra-entreprise) est encore rare. Assez nombreux aux Etats-Unis en raison de l'existence de clauses de paix sociale signées avec les organisations syndicales[127]. L'appartenance à l'entreprise du médiateur et/ou son rattachement à la direction des ressources humaines pose à l'évidence la question de l'indépendance d'esprit par rapport à la hiérarchie. L'accord préalable concerté du choix du médiateur par l'organisation syndicale dont se réclame le salarié et par l'employeur est le dispositif retenu par le Groupe Papuros lors de ces deux premières expériences de médiation.
- l'intervention d'un médiateur professionnel inter-entreprise est aussi une solution.

En entreprise, la progression des conflits dyadiques se développe[128], et des résistances peuvent apparaître vis-à-vis de la médiation car celle peut éventuellement apparaître comme :

- une immixtion dans le fonctionnement de l'entreprise, une observation critique de la capacité managériale de son encadrement, du traitement de l'incompétence ou de la perte de compétence de son personnel, de la gestion de la pyramide des âges, de l'application de modalités définies dans les accords d'entreprise…,
- une menace vis-à-vis des prérogatives syndicales ou des représentants du personnel,
- une concurrence pour les juristes d'entreprise.

3.2.2.11. La médiation sociocognitive :

Si différentes écoles de pensée animent la médiation, celle spirituelle basée sur la notion de pêché, de pardon et de la morale, de la dualité entre le bien et le mal, celle juridique centrée sur les droits et obligations des parties, celle psychothérapeutique liée aux traitements de pathologies mentales et de leur guérison, une autre forme de médiation est appelée à se développer.

Au-delà de toute idéologie, cet autre courant de pensée relatif à la médiation parfois appelé comportemental privilégie l'apprentissage de nouveaux comportements face à un conflit émotionnel où il convient d'établir, d'améliorer ou de restaurer la qualité relationnelle (Tavel et Lascoux, 2009, p. 253). Réduire cette autre forme de médiation aux seuls traitements de différends est une vision restrictive, car elle est avant tout une discipline appliquée à la transmission et à l'échange d'informations au moyen d'un tiers neutre, impartial et indépendant, un facilitateur, un régulateur qu'est le médiateur professionnel (Lascoux, 2009, p. 10). Une médiation qui se fonde sur l'autonomie des personnes impliquées, qui fournit un moyen mais pas une garantie de résultat.

La pratique de cette médiation pacificatrice recherche la symbiose de la co-construction de nouvelles représentations mentales, avec les connaissances et compétences liées à la conduite d'un changement, dans le cadre d'un conflit de nature émotionnelle (Brun, 2010). En effet :

- lors des entretiens individuels menés séparément avec chacun des « médiés », après avoir présenté succinctement la médiation, puis remercié ses interlocuteurs de leur choix

[127] Les organisations syndicales s'engagent sur plusieurs années à ne pas mener de conflit social en contrepartie de procédures équitables de traitement d'éventuels différents individuels ou/et collectifs par la médiation

[128] En raison de la transformation normative du social puis/et de l'intime, de l'individualisation croissante, de l'âpreté de la compétition interne, de la progression de l'emprise psychologique sur les salariés, du management davantage autocratique. Elle s'exprime aussi à travers le stress, l'épuisement physique et psychique, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel

de résoudre leur conflit sans faire appel au rapport de force, le médiateur demande « au médié » de présenter les raisons du conflit puis d'exprimer ce qu'il n'aimerait que l'autre lui fasse, dise ou pense. Le médiateur focalise ainsi l'attention du « médié » sur la distinction entre la relation et le contenu, la dynamique conflictuelle, le caractère répétitif et cumulatif des interactions négatives, les différents obstacles à la qualité relationnelle : les jugements, les prêts d'intention négatifs, les contraintes, qui font système. Un système dans lequel la relation entre deux parties est basée sur la défiance, le manque de reconnaissance de la personne. Le médiateur fait prendre conscience au « médié » de la distinction entre les faits et leurs interprétations, les jugements et la légitimité des points de vue, les prêts d'intention négatifs et la maladresse, les contraintes unilatérales et le prêt de bonnes intentions, les personnes et leurs valeurs, leurs croyances et leurs comportements. Au cours de cet entretien en face à face, le médiateur aborde les aspects qui s'intéressent aux représentations mentales que se construisent les personnes concernant les manières de communiquer, les intentions sous-jacentes, les légitimes réactions générées par certains comportements ou termes utilisés. Ce centrage sur l'autre partie du conflit permet de faire clarifier par le « médié » les principes et les règles d'une communication respectueuse d'autrui, d'obtenir un engagement de respect de ces principes et règles par chacun des « médiés », et de préciser le rôle que va jouer le médiateur comme garant de la qualité relationnelle. Il s'agit d'obtenir une prise conscience que les choses peuvent évoluer, une dynamique des représentations, laquelle « est certainement le moteur voire l'essence de l'apprentissage » (Larrasquet, 2003, p. 7).

- lors des réunions plénières, le médiateur fait mettre en pratique ces principes et règles par les « médiés ». Cet apprentissage progressif dans l'action du respect de la qualité relationnelle permet alors d'écouter l'autre, d'obtenir une clarification des faits, des intérêts, des attentes et des besoins. Le médiateur accompagne cette transformation de la compréhension des éléments du litige, laquelle autorise l'évaluation des solutions et le choix de la solution appropriée. Il oriente les chaos intimes et individuels vers l'apprentissage, l'acquisition de connaissances et la création de compétences dans un cadre collectif[129]. Se projetant dans le futur, les « médiés » vont jusqu'à imaginer la façon dont ils vont respecter leur engagement mutuel et valider le devenir des biens, du calendrier, de leur conduite avec les tiers absents… Les « médiés » apprennent ainsi à définir ensemble un nouveau mode de régulation de leur relation, « à refonder des règles du jeu et à restaurer la confiance mutuelle en vue de se redonner une capacité à se confronter (voire s'affronter) sur le contenu » (Perron, 2009, p. 69). Ils sont sommés d'entreprendre un gigantesque effort de repensée, qui puisse intégrer les innombrables connaissances, dispersées et compartimentées, pour considérer leur situation et leur devenir (Morin, 2010, p. 10). L'apprentissage est au cœur de cette problématique complexe (Larrasquet, 2003, p.7).

Insoupçonnée au démarrage de celle-ci, cette autre forme de médiation appelée « *médiation sociocognitive* » (Brun, 2010) est identifiée comme étant la forme la plus appropriée du dialogue lié à la résolution des conflits interpersonnels, une forme de dialogue social irrigué par la progressive transformation normative de l'intime et du social. Les représentations mentales se trouvent modifiées et les connaissances et compétences sont éminemment concernées lors de l'émergence de cette médiation comme possible solution aux conflits interpersonnels.

[129] Voir chapitre 3.2.1.3.3.1

La médiation sociocognitive nous interpelle et constitue la contribution théorique majeure de cette thèse. Elle illustre la grande difficulté de l'apprentissage en triple boucle et le réel besoin d'un accompagnement explicite[130].

3.2.3. Les contributions méthodologiques et managériales :

3.2.3.1. La contribution méthodologique : l'utilisation du « marketing de combat » :

Alors que le conflit est un phénomène naturel, les relations de pouvoir constituent la trame même de toute vie sociale, l'intervention facilitatrice du « marketing de combat » (Ries et Trout, 1987) pour vaincre certaines résistances au processus de changement devient naturelle.

Dans une telle démarche, il convient tout d'abord d'avoir une vision claire des éléments d'une situation, puis de faire le meilleur usage de l'intelligence humaine pour recomposer ces éléments de la façon la plus avantageuse. La stratégie gagnante demande une maîtrise technique dans son exécution, mais prend naissance dans une vision, inaccessible par la seule analyse méthodique, et un état d'esprit :

- une vision qui exige une attitude sereine, tendant à remplacer les émotions par une forte détermination,
- une analyse dont le stratège peut difficilement se passer mais qu'il utilise seulement pour stimuler le processus créatif, tester les idées qui jaillissent, en évaluer les implications stratégiques et s'assurer de la mise en œuvre réussie d'idées spontanées.
- Un état d'esprit particulier dans lequel la perspicacité et la volonté farouche d'accomplir, telle une mission à remplir, induisent un processus de pensée essentiellement intuitif, créatif et non rationnel (Ohmae, 1991, p. XI).

Le « marketing de combat » (Kotler et Singh, 1981, p. 30) s'inscrit dans un processus de raisonnement précis dont l'enjeu est de créer les conditions les plus favorables au processus de changement. Dans un environnement riche en résistances cognitives, le leader doit se concentrer sur les facteurs clés de réussite, bouleverser l'ordre établi par des initiatives offensives, se différencier en exploitant les marges de manœuvre stratégiques, déterminer le moment opportun pour l'attaque ou le repli, évaluer correctement les limites d'un éventuel compromis.

Le changement tend à s'accélérer, alors même qu'aujourd'hui il est moins porté qu'avant, toutes les enquêtes montrent en effet que les projets de transformation échouent pour les deux tiers ou sont en deçà des attentes. On a abandonné les bonnes pratiques d'accompagnement du changement et mis de côté le management intermédiaire, d'une part, les représentants du personnel, d'autre part (Richez, 2011, p. 15). Face au processus de changement qui est indéterminé en raison d'un pilotage partiel au résultat incertain[131], la démarche du marketing de combat (Sun Zi, 1972) évite l'erreur du tout ou rien. Parce qu'à la fois toute la gamme des solutions possibles est envisagée et le pour et le contre est pesé, sa souplesse de raisonnement remet en cause les contraintes inutiles en ne s'attardant pas sur les objectifs impossibles à atteindre. Le marketing de combat lève les obstacles qui entravent la liberté d'action, évite les dangers du perfectionnisme en relativisant l'importance des détails.

[130] Voir chapitre 3.2.1.3.3.4
[131] Voir chapitre 1.3.4.1

Le « marketing de combat » nécessite une attitude empreinte d'une association judicieuse entre préparation et exécution pour mener à bien attaques indirectes et attaques d'encerclement pour faire évoluer des représentations, faire apparaître des contradictions, des inadéquations, des souffrances et des blocages afin de faire accomplir des efforts d'apprentissage, d'accéder au niveau supérieur de l'apprentissage.

3.2.3.2. Les contributions managériales :

L'action de changement est une action politique, car elle tire sa rationalité et sa légitimité des seuls acteurs qui la portent et qui l'inscrivent dans un contexte, c'est-à-dire dans un système d'acteurs empirique avec ses caractéristiques, ses structures de pouvoir, ses capacités et ses règles du jeu (Friedberg, 1997, p. 329).

Conséquemment, nous sommes ramenés à une observation sociale au cas par cas dans laquelle le processus de changement tient le rôle central, d'autant que nous voulons savoir comment s'inscrire dans celui-ci pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir. L'intérêt de l'observation sociale est ici souligné.

3.2.3.2.1. L'intérêt de l'observation sociale :

Le caractère embryonnaire de l'observation sociale en France est fréquemment souligné (Antoine, 1982). Lentement, les enquêtes de climat social, les enquêtes de satisfaction qui déclinent les attentes du personnel se développent. Ces enquêtes tendent aujourd'hui à atteindre les rives du management (changement social, fidélisation des salariés...) (Adamec et Cabannes, 2010, p. 117).

Conformément à la décision de la direction de Cartone, les études menées concernant pour partie le climat social (diagnostic Santé Organisation Compétences, l'accompagnement individuel de l'encadrement intermédiaire, le processus d'amélioration de la satisfaction clients) s'inscrivent dans une logique du changement. Elles permettent d'obtenir une photographie à un instant donné du climat social, des freins et motivations des salariés vis-à-vis du processus de changement mis en œuvre dans l'entreprise. Elles traduisent la volonté de compréhension de leurs représentations et d'écoute attentive, et le souhait de dépasser le stade de la seule compréhension de la demande en bâtissant une offre adaptée d'actions anticipatives et participatives au processus de changement. Les nombreuses actions (attaques indirectes) du processus de changement (attaque d'encerclement) doivent être perçues comme une synergie de moyens intégrés dans un dispositif global et réfléchi, et non pas comme une superposition hasardeuse de projets. L'attaque d'encerclement menée par Cartone constitue le mix-social du processus de changement, avec ses actions ciblées sur différentes typologies du personnel.

Toutefois, constatons qu'en raison des coupes budgétaires et de la réduction des effectifs des ressources humaines opérationnelles, le développement du marketing social et de ses observations au plus près du terrain est freiné. D'autant que la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) qui aurait pu être un tremplin du marketing social est malheureusement perçue comme une contrainte légale, parfois comme l'émergence d'un PSE camouflé. D'autant que les entretiens annuels d'évaluation (EAE) qui constituent une source d'explicitation des attentes des salariés génèrent de la déception faute de retour des directions des ressources humaines.

Néanmoins, une direction qui souhaite engager un processus de changement en profondeur au sein de son entreprise et l'accompagner d'un dialogue social de qualité avec les salariés et leurs représentants devrait parallèlement développer l'observation sociale. Les études d'opinion génèrent effectivement des mesures, des comparaisons, des explications voire des justifications de la part des directions ; c'est le prix à payer de la transparence dans l'accompagnement sociocognitif de chacun des salariés au cours d'un processus de changement.

Si le terme de marketing peut être parfois perçu comme manipulateur et mercantile, associé à l'observation sociale, il peut nous éclairer sur cette société de connaissances dispersées et cloisonnées, dont la dispersion et le cloisonnement rendent incapable de relier ces connaissances pour considérer les problèmes fondamentaux et globaux de notre siècle et nous faire abandonner ce type de pensée dominant, obéissant à la logique binaire, qui est incapable de considérer l'ambivalence et surtout la nécessité de lier deux termes antagonistes pour comprendre la réalité de notre temps (Morin, 2010, p. 12). Ainsi le marketing associé à l'observation sociale peut fournir à la gestion des ressources humaines et aux directions un ensemble d'informations susceptibles d'orienter les processus de changement.

3.2.3.2.2. La fragilité de la dynamique d'un processus de changement :

Partie à la conquête de son identité personnelle et de sa réussite sociale, psychiquement mobilisée par un imaginaire social afin de combler l'angoisse du vide, certaine que son existence dépend de l'expansion de son entreprise, sommée de se dépasser dans son aventure entrepreneuriale, la personne est le moteur du processus de changement.

L'un des paradoxes de la dynamique d'un changement tient à la force qu'il dégage et à sa fragilité intrinsèque. Une force qui provient d'une vision claire, d'un leadership affirmé, d'une équipe soudée, d'une cohérence perçue des actions menées... Une fragilité humaine liée à l'alchimie de l'interrelation de quelques personnes qui apportent beaucoup de leur énergie créative, à la gestion du rythme optimal de la dynamique apprenante du processus de changement, à la gestion de la transition entre différents changements.

3.2.3.2.3. La fragilité de l'alchimie de l'interrelation :

Le développement du leadership[132] constitue un enjeu majeur des DRH en raison de la pénurie de compétences qui guette les entreprises quant à la succession de leurs « senior managers » (Boston Consulting Group, 2010). Des compétences qui regroupent la capacité de déployer une vision stratégique globale au service de l'entreprise en des temps incertains, de gérer des environnements plus complexes avec des parties prenantes multiples, de motiver l'ensemble des collaborateurs (Entreprises & Carrières, 4 octobre 2010).

Que l'entreprise puisse procurer les conditions qui encouragent le développement du leadership, la qualité du leadership des personnes appartient à chacune d'entre elles et non à l'entreprise (Leavitt, 2005, p. 136). Cela suggère que le besoin qu'a une entreprise de bénéficier de leaders pour mener les processus de changement, chacun avec sa propre vision et aspiration, est dépendant de sa tolérance à accepter (pour combien de temps ?) une telle diversité.

[132] Voir chapitre 1.1.2

Selon Leavitt, coincée entre les trois principaux changements (le management participatif avec sa volonté d'humanisation, le management analytique avec la modernisation des outils d'information et des systèmes de contrôle, le « *hot group* » avec sa taille réduite, ses jeans, ses pizzas et sa forte implication dans le projet) qui impactent sa hiérarchie, une société va devoir se positionner et prendre des décisions quant à la gestion de cette diversité.

Le danger tient au fait que l'organisation peut aisément à un certain moment de manière défensive ou offensive décider d'isoler ces porteurs de changement, les isoler physiquement et psychologiquement, les traiter comme des parias plus dérangeants que créatifs, pour casser la dynamique de changement. Fin décembre 2010, un tel cas apparaît chez Cartone lors du départ du directeur d'exploitation. Alors les leaders camoufleront la qualité du leadership qui leur appartient, et deviendront des acrobates dans ce cirque organisationnel jonglant tout à tour avec le management participatif et le management analytique au gré des batailles internes au sein de l'organisation.

3.2.3.2.4. La gestion du rythme optimal de la dynamique apprenante du changement :

Rappelons-nous que des recommandations (Bernoux, 2004) nous sont proposées afin d'éviter les échecs de mise en œuvre d'un processus de changement[133], dont celle de donner du temps pour que chaque salarié appréhende et comprenne les nouvelles règles issues de la « transformation normative » (Ehrenberg, 1998, p. 11) de l'intime et du social, revoie son système interrelationnel, revisite son passé professionnel, reconsidère sa propre vision du changement.

Nous pensons qu'il faut désormais prendre la mesure de l'importance de la qualité des temps vécus dans le processus de changement, et qu'une nouvelle forme d'inégalité existe dans l'entreprise entre ceux qui ont le pouvoir de (se) donner du temps, et ceux qui ont le devoir de rester connectés à leur poste pour augmenter sa productivité.

Boudarel confirme que l'un des deux facteurs de risque de la dynamique apprenante est le temps nécessaire pour l'ajustement des temporalités différentes (Boudarel, 2010, p. 79). Et ce pour trois raisons :

- la dynamique coopérative organisationnelle qui comprend plusieurs étapes au cours desquelles la compétence et la confiance évoluent,
- la coexistence de logiques différentes issues des missions métiers et rôles des salariés,
- le positionnement individuel dans la temporalité qui peut générer des incompréhensions notoires. Celles-ci nécessitent qu'une traduction soit faite d'une logique à une autre, de façon à ce que chacun repère comme acceptables des modalités de fonctionnement différentes « *sans entrer dans des zones de mépris allant à l'encontre de la dynamique identitaire* » (Sainsaulieu, 1985).

Faute de mettre en œuvre une épaisseur suffisante du temps, une vitesse d'ajustement correcte des relations de pouvoir, l'éventuel épuisement dépressif peut apparaître.

3.2.3.2.5. La gestion de la transition entre différents changements :

Les transitions sont des événements complexes à gérer car ce sont des périodes de fragilisation des entreprises. Malheureusement, les dirigeants ne leur consacrent pas

[133] Voir chapitre 2.3.2.2

l'attention qu'elles méritent, certains ignorent tout simplement les transitions, espérant passer d'une manière ou d'une autre d'un projet à l'autre (Eisenhardt et Brown, 1998). Si les transitions, les processus de changements alimentent la dynamique d'une organisation, ce sont les rythmes instaurés par les directions qui créent cet élan. « *Et pourtant, la plupart s'intéressent peu aux rythmes* ». Un aspect critique de la gestion par anticipation est l'instauration de bons rythmes de changements et la synchronisation de ces rythmes à la fois avec le marché et avec les capacités internes de l'organisation. Le cycle annuel de planification-bilan des processus de changement est-il un intervalle pertinent aux réalités des capacités internes d'une entreprise ?

Instaurer un rythme régulier des changements évite de s'enfermer dans des routines individuelles et organisationnelles[134], toutefois le danger à mener trop fréquemment des processus de changement tient au fait qu'alors « *l'organisation réagit trop vite et ne prend pas le temps d'apprendre à bien faire* ». Le démarrage des nouveaux projets devenant aussi aléatoire et imprévisible que l'achèvement des anciens, le seul objectif est alors d'identifier le cadre, disponible à ce moment-là, à qui confier le projet. Jusqu'à s'apercevoir que l'entreprise manque de cadre disponible pour lancer de nouveaux projets en raison des nombreuses diminutions d'effectif déjà menées.

Dicter la cadence des processus de changements et tenir le rythme nécessitent une réelle réflexion des directions, faute de quoi les risques psychosociaux[135] les rappelleront à l'ordre.

3.2.3.2.6. Un nouveau facteur de risque, le « blues » des DRH :

La société serait malade de l'idéologie gestionnaire, du pouvoir managérial et du harcèlement social (Gaulejac, 2005). Car derrière la gestion, se cachent des pratiques aliénantes, des pressions, un stress parfois intolérable et une contamination de la société tout entière. Chacun est atteint, à commencer par les employés et les cadres, soumis aux dures contraintes que font peser sur eux les méthodes actuelles de gestion. Au premier rang des victimes, parfois consentantes, les cadres, écartelés entre le capital et le travail, entre la nécessité d'atteindre des objectifs toujours plus élevés et le souci de faire un travail de qualité avec des équipes d'hommes et de femmes bien dans leur peau, comme ils l'ont appris dans les cours de management. « *La vison court-termiste des dirigeants et l'augmentation de la pression* » font que « *les cadres prennent leur distance avec l'entreprise* » et « *semblent plus proches du reste du collectif de travail* » (Apec, 2010). Le paradoxe du manager empire dans les entreprises car de surcroît la maladie de la gestion gagne toutes les sphères de la société (Mousli, 2005). Elle atteindrait désormais la famille angoissée par la réussite de ses rejetons, et la politique obnubilée par un discours gestionnaire (avec la révision générale des politiques publiques RGPP1 et bientôt 2) qui se substitue au discours politique.

La logique financière et à court-terme, accentuée par la crise, rend la tâche des directeurs des ressources humaines encore plus difficile, quand elle n'est pas complètement niée : « *pas de doute, les DRH ont le moral dans les chaussettes* » (Steinmann, 2010). Et de préciser que ces derniers mois, la fréquence des rendez-vous des DRH s'est nettement accrue auprès des cabinets de conseil en ressources humaines car las du fonctionnement de leur entreprise, particulièrement dans les grands groupes, ils cherchent à se repositionner dans des structures plus petites. Aux servitudes consubstantielles à la fonction s'ajoute le sentiment de ramer à contre-courant de l'histoire économique. Frustrés par leur manque d'influence, désarçonnés

[134] Voir chapitre 3.2.1.2
[135] Voir chapitre 2.2.14

par l'obsession du reporting qui dénature leur fonction, épuisés par les coupes claires qu'on leur demande d'effectuer dans le personnel comme dans leurs équipes, les DRH oscillent en grande majorité entre vague à l'âme et ras-le-bol (Steinmann, 2010). En effet, son rôle croissant de prestataire technique le confine à des tâches d'exécution pendant que les dirigeants qui considèrent la cohérence comme la clef du succès déploient des organisations centralisées, avec des processus déclinés à l'identique partout dans le monde (Enlart et Charbonnier, 2010).

Les DRH n'en sont pas moins en première ligne pour affronter l'ire de syndicats d'autant plus remontés qu'ils sentent bien que leurs interlocuteurs n'ont aucune marge de manœuvre. Mais les logiques financières ne font pas qu'atrophier les responsabilités des DRH, elles transforment également leur métier car ils adoptent eux aussi la culture du reporting avec des outils comme le tableau de bord social, les référentiels de compétences, les matrices de polyvalence... La dimension gestionnaire des DRH est renforcée et une étude de Deloitte (Steinmann, 2010) souligne que 21% d'entre eux nommés dans les sociétés du SBF 120 entre 2005 et 2009 sont issus de la filière finance/gestion. Au risque de perdre de vue ce qui fait le cœur du métier, l'écoute et le contact humain, car les DRH se transforment en nouveaux bureaux des méthodes (Astrée association, 2010). Cette logique menace les budgets gérés par les DRH, mais aussi leurs équipes en raison de la centralisation au siège ou de l'externalisation des tâches jugées sans valeur ajoutée, comme la gestion de la paie. Les centres de services partagés calibrés au plus juste, qui fonctionnent à coups d'intérimaires, de stagiaires ou de CDD ne sont pas rares alors que le DRH n'est alors plus en mesure de remplir une de ses fonctions essentielles qui consiste à apprécier en temps réel l'humeur sur le terrain (Lecombe, 2010). Submergés par les nouvelles directives légales (emploi des salarié âgés, handicap, parité…), dotés d'une image de plus en plus négative en raison des suppressions d'emplois et de l'austérité salariale décidées par la direction, certains DRH demandent même à être inclus dans les plans sociaux qu'ils mettent en place.

Paradoxalement, l'amélioration pourrait survenir de l'obligation de résultat qui pèse sur les épaules des directions quant à la prévention des risques psychosociaux (RPS). La décision de France Telecom d'étoffer ses services RH terrain pourrait servir d'exemple.

3.3. LA TENTATIVE DE MODELISATION DES RESULTATS :

3.3.1. Le caractère complexe et incertain de la représentation d'un système :

La transformation normative de social puis/et de l'intime souligne la dimension cognitive de la nouvelle forme de dialogue social basé sur la libération psychique et l'initiative individuelle[136], alors que :

1/- Le caractère complexe et incertain du dialogue social est lié au nombre d'intervenants aux points de vue ou aux intentions divergents, à la nécessité d'évoluer au fur et à mesure de l'avancement des échanges, dans une dynamique environnementale permanente parfois déstabilisante. Le dialogue social demande dorénavant une ingénierie simultanée de thèmes, un temps de conception raccourci et une mise en œuvre accélérée. Il faut donc gérer autrement ce projet complexe et incertain qu'est le dialogue social, comprendre que nous ne pouvons plus précisément spécifier et planifier un tel projet multidimensionnel en amont, admettre que nous devons intégrer des spécialistes praticiens pour discuter et négocier les différents thèmes.
C'est donc un processus de changement en profondeur qu'il s'agit de mener dans l'entreprise, en faisant appel à la capacité continue d'apprentissage individuelle et collective, à une communication plus partagée et davantage constructive des différents « stakeholders » ou intervenants impliqués dans le dialogue social. Un nouveau système relatif au dialogue social dans l'entreprise est à inventer ; question qui nous oblige à une réflexion épistémologique essentielle sur la nature d'un système complexe et incertain. C'est finalement le grand paradoxe du monde hypermoderne qui se dessine sous nos yeux : une société de plus en plus individualiste qui exprime un besoin urgent de lien social et de création collective afin de gérer les différentes relations de pouvoir.

2/- Le management, obnubilé par la culture du résultat, n'arrive plus à produire les médiations nécessaires aux contradictions multiples qui traversent les organisations (Gaulejac, 2011, p. 213). Une direction d'entreprise doit dorénavant prendre en compte le désir d'émancipation et d'affirmation personnelle des salariés. Une émancipation et une affirmation personnelle qui s'acquièrent dans l'effort et dans l'action ; la personne prenant appui sur ses ressorts internes et recourant à ses compétences mentales, métacognitives, afin de gérer ses émotions et la qualité de ses relations interpersonnelles.
Les connaissances et compétences des salariés et le développement de leur employabilité sont impactés par le questionnement de la direction quant à la façon d'apprendre à apprendre et d'apprendre à faire apprendre. Avec pour finalité, l'obtention d'une possibilité renforcée de métamorphose de l'organisation.
Les représentations mentales se trouvent modifiées et sont éminemment concernées lors du développement de l'empathie et du retour à la connaissance du travail réel comme possibles solutions d'évitement des troubles psychosociaux, et de l'émergence de la médiation sociocognitive comme possible solution aux conflits interpersonnels.

[136] Voir chapitre 3.2.1.1.1

3.3.1.1. Les intervenants d'un système :

Initialement déterminé comme le dépositaire de l'enjeu d'un pari, l'intervenant ou le « stakeholder » est actuellement défini comme un groupe ou une personne qui peut influencer, ou être influencée par, la réalisation de l'objectif d'une entreprise (Freeman, 1984, p. vi), des utilisateurs et des gestionnaires de ressources naturelles (Röling et Wagemakers, 1998, p. 7), des acteurs accomplissant une ou plusieurs activités au sein d'un système (Checkland, 1981, p. 312), des acteurs sociaux en mesure de formuler et de défendre des décisions (Hindess, 1986). Un article va jusqu'à donner 27 définitions du terme « stakeholder » (Mitchell *et col.*, 1997). Ainsi, ce terme désigne des personnes, des groupes et des organisations qui ont des intérêts dans un système ou y prennent une part active. Leur différenciation repose sur la base de critères qualitatifs, comme le pouvoir et l'intérêt relatif de chacun, la légitimité de chacun, les interactions et leur influence respective, les réseaux auxquels ils appartiennent, les multiples casquettes qu'ils portent, la capacité de rassembler d'autres personnes… Toutefois trois caractéristiques méritent particulièrement notre attention selon la théorie de l'identification et de la prégnance des intervenants (Mitchell *et col.*, 1997) :

- la légitimité des rapports de l'intervenant avec l'entreprise. La perception ou l'hypothèse générale voulant que ses actions soient désirables, indiquées ou opportunes dans un système de normes, de valeurs, de croyances, de définitions édifié par l'entreprise.
- le pouvoir exercé par l'intervenant sur l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à amener un autre acteur social à faire quelque chose que celui-ci n'aurait pas fait autrement.
  Le pouvoir est une caractéristique récurrente et cruciale. Sa compréhension exige aussi une capacité personnelle de percevoir ce dont on peut tirer avantage, et c'est dans le contexte des réseaux sociaux que le tout prend forme (Villarreal, 1992). Au débat qui existe depuis des décennies quant à savoir si les personnes sont individuellement maîtresses de leur destinée ou si les forces sociales sont responsables de ce qui leur arrive, un troisième facteur doit être pris en compte : les connections aux autres personnes (Christakis et Fowler, 2009, p. xvii). Autrement dit, la dynamique du pouvoir serait complexe et fluide.
- l'urgence de la demande de l'intervenant auprès de l'entreprise, laquelle correspond au degré d'attention immédiate à accorder aux demandes de l'intervenant.

S'intéresser aux intervenants du dialogue social permet de se représenter empiriquement les schémas d'interaction existants (Grimble et col., 1995, p. 34), d'améliorer de façon analytique les interventions, d'en faire un outil de gestion dans l'élaboration de stratégies (Freeman et Gilbert, 1987) sachant que le pouvoir est décrit comme étant un attribut essentiel de la connaissance (Chambers, 1997), de prévoir d'éventuels conflits (Long, 1992).

La modélisation participative des intervenants crée de l'intelligibilité partagée et une communauté d'interprétation permettant des échanges constructifs dans lesquels des complémentarités se font jour. C'est également l'occasion d'affirmer des connaissances et compétences et d'entrer de ce fait dans une dynamique apprenante, tout en ajustant des temporalités différentes (Boudarel, 2010, p. 80). Toutefois la représentation du système relatif au dialogue social basé sur la libération psychique et l'initiative individuelle semble complexe.

3.3.1.2. La représentation d'un système :

La représentation d'un système peut revêtir trois aspects selon des positions épistémologiques spécifiques (Glykos, 1999) :

- la pluridisciplinarité réside dans l'association de disciplines qui concourent à une réalisation commune, mais sans que chaque discipline ait à modifier sa propre vision des choses et ses propres méthodes,
- l'interdisciplinarité a pour but d'élaborer un formalisme suffisamment général et précis pour permettre d'exprimer dans ce langage unique les concepts, les préoccupations, les contributions d'un nombre plus ou moins grand de disciplines,
- la transdisciplinarité (Piaget, 1967, p. 1151) est ce qui est au-delà de toute discipline et ce qui traverse toutes les disciplines possibles, voire tend vers une pensée complexe dans un monde unifié (Morin, 1994, p. 4). Basée sur l'ensemble des disciplines qu'elle complète, et auxquelles elle accorde ainsi une forte légitimité, la transdisciplinarité se propose de les dépasser en promouvant un paradigme permettant une compréhension globale (Martin, 2007).

Ces trois stratégies intellectuelles reposent sur le pluri-sémantisme, la production de critères catégoriels nouveaux, et permettent l'innovation conceptuelle. Elles correspondant à un élan vers l'ouverture, à la remise en cause des représentations implicites et, en science, elles autorisent le dépassement des cloisons disciplinaires (Claverie, 2010, p. 23) :

- toutefois la pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité tendent pourtant à créer leurs propres automatismes de pensée, leurs propres prototypes ou schémas, bien qu'elles n'aillent pas de soi, nécessitent un effort de pensée et un souhait de dépassement de la routine disciplinaire.
- l'attitude transdisciplinaire est tout autre ; « il s'agit d'un choix de pensée, d'une conviction affirmée dans une unité qui transcende les différences et réunit les disciplines » (Zwirn, 2003, p. 28). C'est un choix de pensée qui ne va pas de soi car instable et « qu'il convient d'entretenir par une motivation soutenue en raison de l'activité cognitive continue des interférences multiples » (Claverie, 2010, p. 24).

En l'espèce concernant le dialogue social, la représentation des schémas d'interactions existants est particulièrement difficile en raison du nombre d'intervenants du fait de la décentralisation du pouvoir, du pluralisme des intervenants, de la complexité des interrelations.

3.3.1.3. Le caractère nécessairement partiel, partial et soumis aux routines cognitives de la représentation d'un système :

Les théories cognitives contemporaines des représentations mentales envisagent celles-ci comme un formatage des informations par des modèles ou des cadres de référence. Lorsque différents objets sont perçus comme similaires, l'appareil cognitif les associe spontanément à un objet imaginaire typique, reconstruit à partir des perceptions, de la stabilisation de représentations cognitives. Organisées autour de pôles de référence, d'un triple ancrage psychologique, social et institutionnel, les représentations sont en effet dotées d'une certaine stabilité. On désigne cette stabilité par le terme de prototype (Rosch et Lakoff, 1970) ou d'autres termes comme modèle abstrait, schéma, stéréotype, frame… « L'imprinting » culturel s'inscrit cérébralement dès la petite enfance par la stabilisation sélective des synapses, inscriptions premières qui vont marquer irréversiblement l'esprit individuel dans son monde de connaître et d'agir (Morin, 1991). Tout en étant stables, elles sont aussi changeantes, elles

varient au cours du temps (Guimelli, 1994) (Abric, 1994). Car apprendre est un processus qui se déroule fondamentalement dans des conditions concrètes, qui peut être difficile et qui consiste à changer sa vision du monde, c'est-à-dire à se construire un jugement d'insuffisance sur des représentations que l'on pouvait avoir jusque-là, pour admettre de nouvelles façons de voir et d'agir. C'est un processus de construction cognitive, propre à chacun, même si ce type de processus se déroule nécessairement en interaction avec les autres (laboratoire Graphos et Lipsi, 2003, p. 29).

Sachant que la construction d'un système est largement consubstantielle à un processus de représentation mentale, processus lui-même complexe soumis à toutes les vicissitudes de ce genre d'exercice, cette construction doit être comprise comme faisant une part plus ou moins consciente mais absolument inévitable à l'interprétation et à l'empreinte cognitive de chacun (Larrasquet et Lizarralde, 2010). Les systèmes n'étant point dans la nature, mais seulement dans l'esprit des hommes (Bernard, 2008, p. 181), matérialiser le système relatif au dialogue social, préciser ses frontières, lister les intervenants et les qualifier, identifier les éléments et les interrelations… pose la question de la formulation la plus précise possible de ce que nous voulons obtenir et définir comme cible, même si celle-ci risque fort d'évoluer au cours du processus. De ces définitions dépend la phase de conceptualisation des propriétés émergentes du système complexe (Larrasquet et Lizarralde, 2010). Or ces représentations mentales sont partielles, partiales et soumises à nos routines cognitives :

- partielles car le cerveau humain est limité dans sa capacité à percevoir et interpréter son environnement, par nature infini et mouvant. Il est fréquemment rappelé les travaux de Miller portant sur les limites de la cognition humaine, lesquels établissent que le nombre sept correspond approximativement au nombre maximal d'éléments qu'est capable de traiter l'esprit humain (Miller, 1956).
- partiales car une telle construction cognitive est le fait à un certain moment dans certaines conditions d'une personne mue par une certaine intention. Confirmant en cela que toute production de connaissance cesse d'être considérée comme la production de certitudes, conformément à l'approche constructiviste.

3.3.2. La tentative de modélisation des résultats :

Nous avons conscience que présenter nos travaux comme par le passé en séparant les étapes d'un processus et en les organisant selon un cycle en cascade ne répond plus forcément au caractère complexe et incertain du futur et de ses aspects technologiques, organisationnels, économiques, écologiques et sociaux (Latour, 1995, p. 32) qui sont tricotés de façon serrée, inséparable, génétique pourrait-on dire (Larrasquet et Lizarralde, 2010).

Toutefois la modélisation de la situation contribue à trouver un langage partagé, à apprendre à avoir une vision systémique élargie plutôt qu'une vision fragmentée. Elle sert même « de médiateur » car elle permet la régulation des relations (Boudarel, 2010, p. 79). Une modélisation du jeu des interactions et rétroactions relative aux multiples voies du devenir de la liberté individuelle générée par le processus de subjectivation est proposée.

3.3.2.1. La tendance à l'individualisation :

Que cette recherche-action s'intéresse à la tendance à l'individualisation qui travaille les démocraties occidentales depuis plus d'une trentaine d'années et constitue une menace pour la

puissance collective, cela est le résultat chronologique des travaux des sciences humaines et sociales selon Gauchet, car :

- à la fin des années 70, la personne fait une entrée fracassante en sociologie et est présentée sous l'angle de l'émancipation personnelle, de l'hédonisme, du narcissisme. Une personne qui s'émancipe des normes sociales.
- dans les années 80 et 90, un autre visage de l'individualisme apparaît mobilisé par les droits de l'homme, des minorités, des victimes…, incluant un recours au droit et à la justice.
- depuis les années 2000, une nouvelle tendance émerge qui porte sur l'expression de soi, la quête tourmentée de l'identité personnelle, le culte des émotions, la recherche de la reconnaissance.

A une époque où cela n'est plus l'indépendance personnelle ou le statut de droit de la personne qui occupent le premier plan, mais l'expérience intime et les relations privées avec autrui (Gauchet, 2002), l'apport croissant de la médiation sociocognitive traduit bien la façon dont se manifeste l'individualisme tout en respectant la cohérence du collectif. Le lien est de moins en moins fondé sur l'imposition, et de plus en plus sur la communication (la visibilité) et la négociation permanente (l'échange, base de la relation de pouvoir). Aussi est-il plus intensément vécu et plus investi subjectivement et affectivement (Gauchet, 2011, p. 18). Depuis les années 1980, c'est la quête d'individualité dans les modes de vie, les relations interpersonnelles qui caractérisent les modèles sociaux pour se traduire par le besoin de reconnaissance, au risque de se pervertir au travers de l'individualisme (Debout, 2011, p. 22).

Cet individualisme, cette quête de la réussite personnelle, cette violence dans les rapports humains, trouvent leur traduction dans le mode management actuel et ses dérives « concurrentialistes » (Debout, 2011, p. 22). Un individualisme si intensément vécu qu'il conduit chez « *les aisés* » à une course infernale vers le toujours plus, plus investi subjectivement et affectivement qu'il mène à un mal-être au sein même du bien-être. Une logique de l'efficacité, du rendement, de la productivité, qui détermine chez ceux qui la subissent stress et mal-être (Morin, 2011, p. 8), alors que le salarié français est très majoritairement attaché à son travail. Il est celui qui parle le plus de « *plaisir* » quand il évoque son travail (Accor, baromètre Accor services, 2006), mais c'est aussi celui qui y met la plus grosse charge affective. De là à ce qu'il soit un des plus frustrés ?

3.3.2.2. Les inscriptions sociales traditionnelles, le difficile processus de subjectivation, la libération psychique et l'initiative individuelle :

3.3.2.2.1. Les inscriptions sociales traditionnelles :

Se débarrasser des inscriptions sociales traditionnelles (Harlé, 2010, p. 45), s'arracher à l'histoire pour être autonome (Dubar, 2000) et s'affirmer individuellement requiert un processus continu d'invention et de médiation face aux contradictions sociales et intimes. Se dégager de cet « *asservissement historico-généalogique* » (Gaulejac, 2009, p. 136) non perçu ou perçu, accepté ou rejeté, de la personne à son héritage, à l'appartenance de classes et aux interdits de son sexe, aux différentes institutions (famille, école…), aux codes sociaux, nécessite un processus pour aboutir à la transformation normative du social puis/et de l'intime.

Selon Foucault, il y a deux mots qui signifient la formation du sujet : assujettissement et subjectivation. L'assujettissement signifie la formation « réactive » du sujet et cela par

l'investissement qu'exerce le pouvoir sur le sujet (Foucault, 1975), tandis que la subjectivation signifie la formation « active » du sujet dans la constitution de « soi » (Foucault, 1984).

3.3.2.2.2. Le difficile processus de subjectivation :

Ce processus ne vise pas à la conformation de la personne à la norme ou à la loi commune : au contraire, il consiste à s'approprier soi-même par un acte d'individualisation et de singularisation. « Cette manière dont l'individu se déprend d'un individu assujetti et se transforme en un sujet libre » (Foucault, 1982) est une construction de la personne dans le mouvement qu'elle effectue pour advenir, dans un dégagement vis-à-vis de son « asservissement initial » (Gaulejac, 2009, p. 26). En effet, la personne crée et invente son action et lui donne une signature propre (Riahi, 2011, p. 268). Il s'agit d'un travail incessant d'adaptation, ce qui l'oblige à réévaluer en permanence son identité, ses buts, ses préférences, ses actions. Un processus de subjectivation qui apporte à la personne libération psychique et initiative individuelle[137].

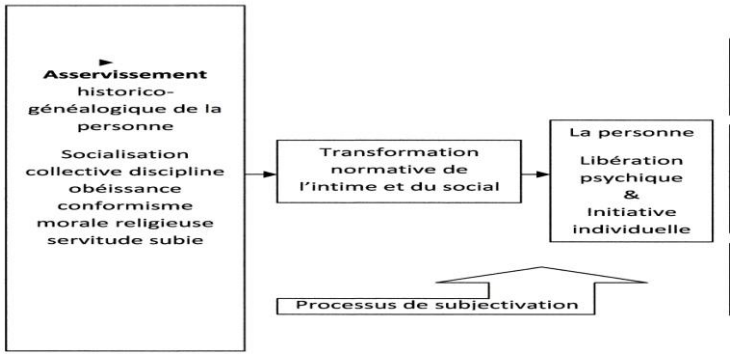
Toutefois, chaque personne ne dispose pas des mêmes supports pour exercer sa liberté et affronter « *la lutte des places* » (Gaulejac, 2009, p. 126). Autrement dit, n'est pas sujet qui veut, au sens où il ne suffit pas de désirer s'affranchir des « *asservissements historico-généalogiques* » dont on est l'objet pour y arriver. Car le sujet n'est pas un état, une substance, un déjà là, mais une potentialité, une virtualité, un devenir selon Gaulejac. Dans une société où le changement devient devenir la norme car on ne peut vaincre la croissance de l'incertitude et de la complexité que par l'action et l'innovation[138], certaines personnes vont pouvoir mener leur processus de subjectivation en se dégageant de cet asservissement psycho-social imposé (Brun, 2011). Subjectivation, le processus par lequel on obtient la constitution d'un sujet, plus exactement d'une subjectivité, qui n'est évidemment que l'une des possibilités données d'organisation d'une conscience de soi (Foucault, D&E tome IV, p. 763). A leur rythme, plus ou moins facilement, avec plus ou moins de bonheur, « *les aisés* » (Morin, 2011, p. 9) vont le mener. Ainsi libérées du carcan de la servitude collective disciplinaire et du sentiment personnel de culpabilité, nous pouvons nous poser trois questions :

- que vont-elles faire de leur actuelle libération psychique et leur liberté d'initiative individuelle, de leur autonomie et leur indépendance ?
- comment vont-elles conduire ce travail de subjectivation, ce processus de changement, et gérer cette nouvelle relation de pouvoir envers elles-mêmes et les autres ?
- comment va intervenir la médiation sociocognitive ?

Comme nous l'avons vu dans notre recherche-action, un accompagnement de la personne est fréquemment nécessaire. L'idéologie de la réalisation de soi-même, de la performance, de l'excellence, de la perfection (Gaulejac, 2009, p. 136) et l'injonction faite à chacun d'inventer son futur si possible avec une originalité irréductible (Kaufmann, 2003) peuvent générer la crainte de ne pas y arriver, l'excès, « *la fatigue d'être soi* » selon Ehrenberg, la sensation d'être vidé et sans ressort. Dans un environnement aux contours flottants à la « *modernité liquide* » (Bauman, 2000), une personne « *hypermoderne* » (Aubert, 2004) doit être à la fois libre, créative, et intégrer des contraintes normatives strictes, se couler dans des moules de socialisation conformes, tout en affirmant une singularité irréductible. C'est comme si se développait progressivement une nouvelle forme d'aliénation, différente mais radicale par rapport au mode de production tayloriste (Rhéaume, 2010, p. 71). Cette nouvelle norme

[137] Voir chapitre 3.2.1.1.1
[138] Voir chapitre 1.2.3.2

génère un questionnement et un choix quant au sens de la vie. A bientôt 90 ans, Morin évoque même une nécessaire « *réforme de vie* » constatant qu'en fait la modernité occidentale a produit la domination d'une barbarie glacée, anonyme, celle du calcul du profit, de la technique, et n'a qu'insuffisamment inhibé une « *barbarie intérieure* », faite de mépris, d'incompréhension d'autrui, d'indifférence (Morin, 2011, p . 9). Une « *métamorphose* » serait nécessaire (Morin, 2011).



3.3.2.3. Un environnement complexe et incertain :

Le processus de subjectivation s'effectue dans un environnement complexe et incertain marqué par :

- la fin des idéologies et du communisme est constatée, le triomphe de la démocratie et du capitalisme est proclamé. Alors même que la démocratie serait menacée par la sacralisation de l'individu et l'oubli de l'organisation de la puissance collective (Gauchet, 2002), le capitalisme pourrait être l'architecte de son propre déclin en écartant les actionnaires-dirigeants propriétaires des entreprises par des managers salariés.

- la profonde transformation de la relation à l'espace et au temps. D'un environnement caractérisé par un ratio temps long - espace long (rythmes réguliers agraires et déplacements restreints), nous sommes passés à un ratio temps long - espace court (transport de biens industriels sur un marché potentiel élargi au monde), puis à un ratio temps court - espace court grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Cette transformation s'accompagne de :
  - « *une discontinuité radicale* » (Birman, 2011, p. 45), une fragmentation de la notion du temps en une multitude d'instants, une implosion de la notion de durée qui nécessite d'alterner arrêts et mouvements, une accélération qui nous plonge dans une continuité qui nous excède, nous déborde (Haroche, 2011, p. 94). Car ce que l'homme gagne en temps, il le paye en intensité, ce qu'il gagne en temps libre, il le paye en implication (Gaulejac, 2011, p. 41).
  - « *une spatialisation radicale* » (Birman, 2011, p. 45) qui anéantit la relation du sujet avec l'histoire et rend archaïque son héritage de traditions généalogiques, qui détruit tout lien avec le futur en raison de l'injonction de l'instant présent et de l'exigence du toujours plus.

- la civilisation de la culpabilité fait place à celle de la honte, car l'image où l'apparence constitue de plus en plus une valeur en soi. Selon Enriquez, dans l'entreprise n'importe quel acte répréhensible peut être accompli. Il suffit qu'il ne soit pas découvert. S'il est connu, c'est la honte qui s'abat sur l'initiateur de l'action. Tout est dans l'acte, et dans sa visibilité. La honte ne touche pas la personne dans son intimité, sa vie intérieure, elle

la touche dans son être social, dans son apparence car plus nous vivons dans le monde de l'acte et de l'apparence, plus la civilisation de la honte s'imposera (Enriquez, 1997, p. 336).

- l'éthique devient une valeur essentielle, symptôme du malaise profond de l'entreprise vis-à-vis de l'excès d'individualisme, de sa perte de légitimité vis-à-vis du collectif. Inscrire l'entreprise dans une démarche éthique[139] ne saurait se limiter à la rédaction d'une charte qui resterait lettre morte, les situations à risque sont à identifier, les bonnes pratiques à recenser, les salariés à impliquer. Faute de quoi, l'éthique constituerait un « *idéal divin grandiose* » (Kohut, 1974), une illusion postmoderne (Soros, 2010, p. 66), et donnerait uniquement satisfaction au narcissisme de chacun.

- les NTIC, malgré tous leurs apports, sous couvert de rationalisation, mettent en place un système incessant de surveillance et de contrôle, une classification permanente des individus. Sous l'effet du déséquilibre croissant du rapport capital - travail qui engendre le changement organisationnel permanent et la gestion du résultat, la relation de pouvoir évolue, le travail est asservi aux contraintes des technologies de l'information, autant de médiateurs d'une « *déréalisation* » qui frappe les relations que l'organisation et le salarié entretiennent traditionnellement avec le temps, l'espace, l'argent et l'autre ; le « déréel » l'emporte (Huber *et al.*, 2011, p. 170). Les NTIC qui à moyen et long terme font apparaître des dysfonctionnements, des modalités d'usage, des phénomènes sociaux et sociétaux qui amènent le chercheur à se poser la question du réel apport qualitatif de ces innovations (Larrasquet et Chapotot, 2010, p. 116). La dimension sans doute la plus insidieuse consiste à ce que des catégories entières de cadres sans cesse sur la brèche, les go-between, les cadres fusibles, sont « *rattrapées* » par leur travail sur le terrain même de leur vie privée (Jaureguiberry, 2010, p. 111). L'urgence deviendrait un culte (Aubert, 2003) qui développe le conformisme, la standardisation, le formatage des procédures et des prescriptions. Au système disciplinaire se substituerait un système électronico-cognitiviste dans lequel les NTIC remplaceraient les grilles de la prison par des logiciels de traitement de l'information, mettraient les salariés sous pression permanente à l'image du bracelet électronique des prisonniers en liberté surveillée (Gaulejac, 2011, p. 274).

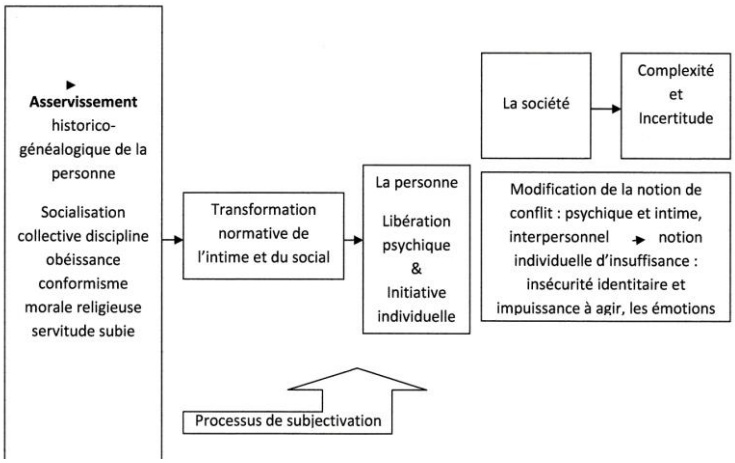
- les conflits collectifs de travail liés aux salaires, au temps de travail et aux conditions de travail s'effacent devant les conflits individuels et interpersonnels, en particulier dans le registre psychique du mal-être et de la souffrance. Ce déplacement de la conflictualité du collectif vers l'individuel[140] s'accompagne d'un autre déplacement ; celui du labeur physique à la mobilisation psychique pour obtenir motivation, adhésion, implication, action dans un environnement complexe et incertain. Le pouvoir disciplinaire s'effacerait devant un nouveau pouvoir managérial, le système « *managinaire* » qui exige performance et dépassement de soi-même (Aubert et Gaulejac, 1991). L'inexorable montée du mal-être en raison des pathologies de l'idéalité aux pathologies « *machiniques* » de l'hyper fonctionnement de soi (Aubert, 2009, p. 159).

- les contrats de travail au sein des entreprises feraient place à des contrats narcissiques mobilisant le psychique pour se dépasser, performer, atteindre l'excellence. L'investissement libidinal et la quête de satisfactions narcissiques deviendraient un puissant facteur d'adhésion à l'imaginaire managérial afin que les représentations, les schémas de perception, d'appréciation et d'action que les personnes mettent en œuvre

[139] Voir chapitre 1.4.3.3.3
[140] Voir chapitre 3.2.1.1.2

dans leur jugement et dans leur pratique soient fondés (Bourdieu, 1989, p. 11). Ceux qui adhèrent passionnément aux objectifs de l'entreprise attendent en retour la reconnaissance de leur attachement, mais ils ne peuvent qu'être leurrés puisque l'organisation n'a pas de sentiment, pas de volonté, pas d'émotion. Elle obéit à des logiques qui n'ont rien à voir avec l'affectivité et la subjectivité. C'est la raison pour laquelle ceux qui adhèrent ne peuvent être que déçus. Le désenchantement et la dépression surviennent alors (Gaulejac, 2011, p. 28). Le seul vainqueur, c'est l'organisation qui reçoit alors un surcroît de légitimité (Enriquez, 1997, p. 129). Malgré tout l'attachement à l'entreprise et le plaisir à travailler qu'un salarié peut ressentir, il ne peut pas vivre impunément une histoire amoureuse avec une entreprise qui n'a pas d'états d'âme et qui prend ses décisions non pas sur des considérations affectives, mais sur des considérations de gestion (Weber, 2005).

Un processus de subjectivation qui s'effectue dans une société complexe et incertaine, sachant qu'au niveau de la personne la libération psychique et l'initiative individuelle génèrent une modification de la notion de conflit, un développement de la notion individuelle d'insuffisance à l'origine d'émotions[141].



3.3.2.4. L'entreprise où une emprise managériale se développe :

3.3.2.4.1. L'entreprise :

Au sein de l'entreprise, le salarié est devenu un être de médiation dynamique parmi les multiples injonctions paradoxales issues de cette évolution psychique et sociale, et ce dans un environnement devenu complexe et incertain. Le salarié, comme socialement fabriqué et acteur dans ce processus, comme producteur de ce qui le produit, doit apporter sa solution cohérente et unitaire dans une société contradictoire et diverse, afin d'éviter de perdre ses repères, ses certitudes et ses valeurs (Morin, 1990). Malgré tout l'attachement au travail et la satisfaction que les salariés expriment dans les entreprises, la valeur quasi-exclusivement monétaire de la réussite sociale tend à faire disparaître leur substance humaniste. Le collectif est en voie de fragilisation et même de dissolution car la radicalisation de l'individualisme moderne rompt alors les liens sociaux (Birman, 2011, p. 46) et la compétition individuelle devient alors perpétuelle (Harlé, 2010, p. 52). Dans le cadre d'éventuels conflits émotionnels,

[141] Voir chapitre 3.2.1.1.1

fréquemment motivés par un « *injuste rejet* » des demandes de reconnaissance de notre contribution au sein de la sphère de la production (Honneth, 2011, p 30), la médiation sociocognitive peut être source d'apaisement interrelationnel.

3.3.2.4.2. L'injonction managériale :

Au niveau des entreprises, la disjonction entre la logique productive locale et celle financière planétaire provoque des changements permanents, des délocalisations, des fermetures ou des cessions. La temporalité à très court terme des marchés financiers conduit les dirigeants à diffuser au sein des entreprises une injonction à une réussite constante et à une performance renouvelée. Deux formes de contrôle horizontal, le contrôle social par les pairs et la mise en concurrence des salariés, redéfinissent le rôle des dirigeants. Si les liens hiérarchiques se sont désserrés du fait de l'autonomie développée à la base, le pouvoir hiérarchique s'en trouve renforcé car un système complexe de pouvoir basé sur la décentralisation d'objectifs contradictoires et du haut niveau d'incertitude des résultats. Alors qu'auparavant, les objectifs parfois contradictoires opposaient des personnes ou des services différents, aujourd'hui c'est au salarié de se débrouiller du fait de la polyvalence et de ses responsabilités. Dans un environnement devenu global et complexe, les résultats sont devenus incertains. « *Alors la stratégie opportune développée par les dirigeants consiste à refuser toute réduction de l'incertitude et de l'ambiguïté. Ce faisant, ils placent les salariés face à une autonomie et une responsabilité infinies, qui reculent les limites du professionnel et les mobilisent de façon inhabituelle* » (Berrebi-Hoffmann, 2012, p. 307). L'injonction de réussite et ce refus de clarification des dirigeants permettent d'enclencher une mobilisation psychique, une intériorisation des contraintes.

Le « *live* » crée un vide fondamental dans l'espace de la décision, que le salarié se voir contraint de combler soit à toute vitesse, soit de manière massive et permanente (Huber *et al.*, 2011, p. 171). Il s'en suit une tension permanente parfaitement perceptible dans les entreprises (Jaureguiberry, 2010, p. 110), en raison de la charge de travail, de la pression sur les délais, de la pression sur les résultats, des restructurations organisationnelles (Csp Formation, février 2011). Les restructurations génèrent des pressions indéfinies, et anonymes. Aujourd'hui, on change de façon intensive d'orientation marketing, de stratégie de management, sans poser la question du sens (Grasset, 2011).

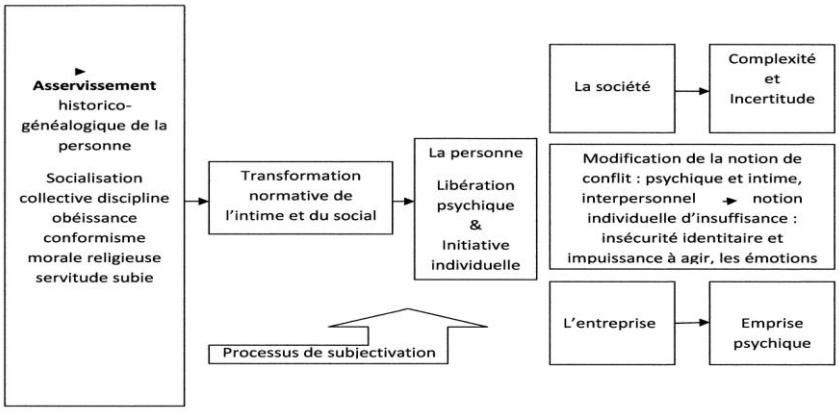
Les processus de changement peuvent engendrer une quantité de travail excessive et une réception d'ordres contradictoires pour respectivement 70 % et 61 % des 25.000 salariés de Pôle emploi ayant répondu à l'enquête du cabinet Isast (Intervention Sociale et Alternatives en Santé au Travail, rapport d'information de la commission sociale de l'Assemblée Nationale sur les risques psychosociaux au travail, 25 mai 2011). Le baromètre social des salariés réalisé en février 2011 par Ipsos montre que si les salariés français manifestent un réel attachement à leur travail car il est généralement une source très forte de satisfaction (sauf au sein de la maîtrise). Leur état d'esprit est le suivant :

- les sentiments de stress et d'inquiétude sont plus fréquemment évoqués. Ceux de refus ou de rejet (comme la colère, l'indifférence ou la résignation) le sont moins.
- le sentiment de précarité et son stress associé est plus fréquemment ressenti que celui de la motivation au sein des entreprises de 1.000 salariés et plus,
- près de 4 salariés en entreprise sur 10 estiment qu'il y a un risque important pour qu'ils connaissent une période de chômage au cours des prochaines années. Plus grave, près de 6 salariés sur 10 pensent qu'ils auraient du mal à retrouver un emploi s'ils se retrouvaient au chômage.

- les salariés se montrent aussi très pessimistes en ce qui concerne l'avenir de certains secteurs d'activité, dont notamment l'industrie.
- la moitié des salariés exprime une insatisfaction vis-à-vis des dirigeants, quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle.
- la motivation tend à s'éroder, la moitié des salariés affirme que son niveau de motivation a diminué, plus grave près de 20 % considèrent qu'il a beaucoup diminué, et ce, plus particulièrement au sein des plus grosses entreprises.
- la situation des seniors est perçue comme de plus en plus difficile, et celle des jeunes candidats à l'embauche relativement précaire.
- le discours gestionnaire avec sa révision générale des politiques publiques (RGPP) est rejeté massivement par les salariés de la fonction publique, la RGPP 1 ayant généré selon eux une dégradation du service public, de leurs conditions de travail et de leur motivation, alors que s'annonce le lancement de la RGPP 2 en 2012.

Alors que les salariés expriment aussi un très fort attachement à leur travail, la tension, le stress et l'inquiétude sont bien présents dans les entreprises.

Dans l'entreprise, un pouvoir opère une évolution de gouvernance et semble enfermer la personne dans une soumission permanente. Car quoiqu'elle fasse, elle ne peut être que prise en défaut, au piège de la performance idéalisée et de l'excellence, du sans faute. Un pouvoir qui développe un mécanisme non perçu ou perçu, accepté ou rejeté, d'emprise psychique[142] en déployant la gestion paradoxale du fait de l'existence d'une multiplicité de supérieurs hiérarchiques aux injonctions différentes voire contradictoires. Une emprise psychique qui après une première phase de séduction, voit s'exercer une seconde phase d'emprise *sensu stricto* avec sa communication paradoxale, ses oxymores, son stress, son instabilité émotionnelle, ses mensonges et sa stratégie d'isolement. Puis voit se dérouler sa troisième phase faite d'exigence de perfection d'égocentrisme exacerbé, de menaces et de domination (Trommenschlager, 2011). Une entreprise où le management de proximité est confronté à la plus grande difficulté pour assumer les médiations nécessaires face aux multiples injonctions paradoxales. Alors que les entreprises rechignent à lutter contre le stress malgré des risques juridiques accrus et que généralement des actions à peu de frais sont menées (Les Echos, 14 juin 2011). Publié le 25 mai 2011, le rapport d'information de la commission sociale de l'Assemblée Nationale sur les risques psychosociaux au travail précise « *qu'il est donc essentiel de redonner des marges de manœuvre aux managers de proximité pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe et de les sensibiliser à la problématique du stress et des risques psychosociaux. Le développement de la formation continue est, de ce point de vue, essentiel* ».



[142] Voir chapitre 1.1.1.5

3.3.2.5. Deux approches opposées : le nécessaire retour du management au travail réel, l'éventuelle prééminence de la fonction manipulatrice sur la relation de pouvoir :

Au sein du groupe Papuros et de Cartone, la recherche du devenir de la liberté individuelle issue de la transformation normative de l'intime et du social tend à promouvoir deux approches quasiment opposées : soit le nécessaire retour du management au travail réel, soit l'éventuelle prééminence de la fonction manipulatrice sur la relation de pouvoir.

Deux approches annonciatrices soit d'une médiation sociocognitive libératoire, soit d'une adhésion (assujettissement) choisie soit à « *la visibilité continue* » (Haroche, 2011, p. 100) ou « *au désengagement de la personne au monde* » (Miviudes, 2010, p. 44), comme nous le verrons ci-après.

3.3.2.5.1. Le nécessaire retour du management à la connaissance du travail réel :

Le management s'est déshumanisé en raison de sa soumission aux NTIC, son éloignement du poste de travail en raison de la taille grandissante de l'organisation, son désintérêt envers les échanges interpersonnels du fait de l'individualisme en recherche de singularité, son implication exponentielle dans les projets, et la mise en place continue de nouvelles règles face à la complexité organisationnelle. Pour seule réaction, les directions tentent d'accroître toujours davantage leur contrôle sur la situation, et la perte de contact avec le terrain s'en sort renforcée par un développement de nouveaux processus et une recentralisation des décisions au nom de recettes dûment « *benchmarkées* » d'une entreprise à une autre (Tixier, 2008, p. 17). Finalement, le reporting remplace le raisonnement contingent, le discours s'emballe autour de l'innovation, de l'adaptabilité, de la prise d'initiative (Albert, 2008, p. 146) et le théorique l'emporte sur le pratique. Selon Barus-Michel, ce pouvoir se développe dans un monde hypermoderne devenu mécanique, fabriqué, instrumentalisé plus que pensé, interrogé ou respecté, un monde construit pour se conformer aux désirs plus qu'aux besoins, un monde parallèle à la nature, de laquelle l'homme « *hyper* » s'affranchit (Barus-Michel, 2010, p. 14).

Ainsi un universel abstrait remplace l'analyse des situations concrètes et fait finalement déni de la réalité (Entreprises & Carrières, 27 septembre 2010). Et ce contrairement aux précédents résultats de notre étude de la littérature scientifique et professionnelle[143], laquelle avait permis de répondre à certain nombre de nos questionnements initiaux. En effet, rappelons-nous que :

- la mise en œuvre d'un processus de changement requiert le suivi de huit étapes (Kotter, 1995), mais nous en avions imaginé une neuvième qui était de réinventer les dirigeants ; ceux-ci devant être résolus au changement et surtout ne pas perdre le quotidien de vue.
- le processus de changement au pilotage partiel et au résultat incertain nécessite que les dirigeants accordent un intérêt prioritaire aux modalités pratiques de réussite interne plutôt qu'aux seuls objectifs.

Ne pas perdre le quotidien de vue et/ou accorder un intérêt prioritaire aux modalités pratiques de réussite interne revient à souligner la nécessaire connaissance du travail réel.

Conséquemment, les entreprises n'accordent plus l'importance qu'il faudrait à la gestion de proximité et tendent à ignorer les métiers et les processus du travail de leurs collaborateurs (Ginsbourger, 2010). La reconnaissance nécessite pourtant une dimension cognitive identitaire avec la création d'un langage commun et de croyances partagées[144]. La multi-

[143] Voir chapitre 3.1.5
[144] Voir chapitre 1.1.2.2.1

appartenance fugace et superficielle, « *la violence des procédés de gestion* » (Flamant, 2010, p. 33) dont parfois les méthodes d'évaluation individuelle des performances, la régression de l'altérité accroissent l'importance accordée à l'apparence avec pour corollaire une évaluation, non pas du travail réel (Pfeffer, 2010, p. 19) mais davantage du conformisme comportemental du salarié à « *l'imaginaire leurrant* » (Enriquez, 1997, p. 87 et p. 90). Le baromètre social des salariés réalisé en février 2011 par Ipsos montre que pour accroître leur motivation au travail, les salariés souhaitent en priorité une augmentation de salaire, mais aussi expriment des attentes relativement fortes en termes de reconnaissance de leurs efforts par leurs supérieurs hiérarchiques et de perspectives d'évolution professionnelle.

Cette injonction à la visibilité, qui semble aller de pair avec la hantise de l'invisibilité, confondue avec l'inexistence sociale et psychique (Aubert et Haroche, 2011, p. 9), appauvrit à la fois l'espace intérieur de chacun et dissout les liens sociaux. Déjà en 1997, Enriquez posait la question de savoir si le renouveau de l'individualisme avait pour but de supprimer le sujet et la vie intérieure. La personne ne se rendait pas compte de cette mainmise sur son intériorité, et qu'elle pouvait être prête à tous les actes, même les plus répréhensibles, car ils étaient vécus par elle comme des actes valorisés socialement par l'entreprise à laquelle elle adhérait (Enriquez, 1997, p. 325). Aujourd'hui, il précise que la reconnaissance de la psyché comme force opérante a pour résultat la destruction ou tout au moins « *l'assujettissement* », souvent dans le consentement et le contentement de la personne. Alors même que les salariés sont très majoritairement attachés à leur entreprise, cette dissimulation de l'intériorité, de l'intime, tend à provoquer le dépouillement d'identité et l'aliénation de la personnalité, une fragilisation des personnes, une superficialité des brefs et multiples contacts sociaux, une méconnaissance du travail réel aux différents postes de travail, un développement du stress apprécié par 2/3 des salariés à un niveau élevé susceptible de causer pour 1/3 d'entre eux de graves problèmes psychologiques (Ipsos, baromètre sur le bien-être au travail, 19 octobre 2010). Selon l'AFSSET (Agence Française de Sécurité Sanitaire de l'Environnement et du Travail) les consultations pour risques psychosociaux sont devenues la première cause de consultation pour pathologie professionnelle en 2007. En 2011, en France, il existe 28 lieux de consultation hospitalière spécialisée dans la prise en charge de la souffrance au travail.

Une situation qui suscite actuellement la disqualification mécanique de certains salariés placés soit en posture d'autisme ou de retrait, soit dans celle du sur-engagement de type pompier (Sarazin, 2010, p. 2). Un état qui provoque l'évanouissement progressif du mécanisme d'incarnation de salariés dans une entreprise à travers la perte du sentiment d'appartenance et du manque de reconnaissance. Une reconnaissance qui doit se faire avec authenticité, sinon l'entreprise est dans la manipulation (Laval, 2011, p. 16), et pas uniquement une reconnaissance financière car l'entreprise passerait alors à côté des 80 % des salariés sensibles aux autres formes de reconnaissance selon l'Institut de Médecine Environnementale.

L'opportunité d'advenir qu'est la mise en œuvre du processus de subjectivation pour obtenir une liberté psychique et une capacité d'initiative individuelle devrait pouvoir pleinement s'exprimer dans un cadre symbolique qui permette une construction identitaire suffisamment stable et un cadre dans lequel peut se développer « *le désir de travail* » (Vidaillet, 2008, p. 138). L'amélioration du bien-être au travail suppose un dialogue social de qualité sur la santé au travail. Or, un an après l'extension de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008, seule une petite partie des branches professionnelles et des entreprises dispose d'un accord spécifique sur les risques psychosociaux. Le plan d'urgence sur la prévention du stress professionnel, quant à lui, en prévoyant que les entreprises de plus de 1.000 salariés ouvrent des négociations sur le stress au travail, a encouragé la signature

d'accords pour la plupart d'une grande timidité (DGT, Synthèse de l'analyse des accords signés dans les entreprises de plus de 1000 salariés, avril 2011). L'entreprise fait face à une réelle perspective d'effort de réflexivité, d'un apprentissage en triple boucle pour tout manager quant au travail réel de chacun de ses collaborateurs, d'un retour à l'échange interpersonnel pour établir une nouvelle relation de pouvoir. L'intense encouragement de l'expression de soi à travers l'injonction de visibilité devrait s'estomper devant l'obligation de l'attention portée à autrui, de la culture du lien, de l'engagement empathique, de l'échange critique, de l'oral, de la nécessaire connaissance du travail réel à chacun des postes de travail.

Au sein du groupe Papuros et de Cartone, une telle approche vis-à-vis de la nécessaire connaissance du travail réel suscite au moins quatre questionnements :

1/- Peut-elle aboutir à une revalorisation du collectif et permettre de redonner du sens au travail ?
L'écoute de l'autre et l'échange avec l'autre sont centraux, car ils constituent la manifestation de l'appartenance à un ensemble. Vis-à-vis de la dilution du sentiment d'appartenance du citoyen du monde face à un tout trop vaste et trop lointain, le processus de changement devrait s'appuyer sans crainte sur le collectif à l'heure où tout vise à l'individualisation (Debout, 2010, p. 29). La relation de pouvoir se nourrirait d'un accroissement des efforts à développer le sentiment d'appartenance et de reconnaissance identitaire à un collectif travail, un collectif travail au quotidien pour aider les salariés à sortir d'une crise non seulement économique, mais aussi cognitive. Nous pensons qu'il faudrait reconstruire la relation entre le savoir journalier et l'action en matière de management, renouer le lien entre la volonté et la réalité quotidienne de ses impacts, ce qui donne sens et valeur à l'acte de travail et à l'identité au travail (Thoenig et Courpasson, 2008, p. 118).

2/- Peut-elle participer à la démocratisation cognitive au sein d'une organisation apprenante ?
Fruit de la transformation normative de l'intime et du social, de la libération psychique et l'initiative individuelle, la démocratie cognitive se développe. La socialisation antérieure basée sur l'obéissance s'évanouit et la problématique de la reconnaissance de soi est devenue centrale (Sainsaulieu, 1985). Dans une société complexe et incertaine, la personne mobilise ses ressources pour bâtir dans l'action un projet réalisable et bénéfique adapté à ses valeurs et à ses intérêts. Négocier les conditions de travail au plus près de leur poste de travail devient un véritable enjeu cognitif pour les salariés, un enjeu démocratique où l'empathie, l'échange, la reconnaissance du lien social et de « *la légitimité des acteurs* » (Crozier et Friedberg, 1977) jouent un rôle central.

3/- Existe-t-il une limite à apporter à la négociation du travail réel dans le cadre d'un changement entrepreneurial ?
Concernant la réalité du travail au poste de travail, nul ne détenant le monopole de la Réalité, il faut comprendre la réalité comme le résultat temporaire et fluctuant d'un processus complexe de négociation entre des groupes d'acteurs qui, tous, à partir de leurs positions sociales, cherchent à peser dans les échanges afin de promouvoir leurs représentations (Eraly, 2008, p. 77). Au dirigeant de réguler cet espace de la négociation, de le préserver des questions d'identité, et d'affirmer ainsi sa relation de pouvoir en traitant préférentiellement des différents aspects du travail réel au sein du comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). L'association du personnel aux actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail de tous y compris les seniors dans le cadre d'un changement par le biais du CHSCT incite davantage au dialogue technico-économique qu'au jeu des acteurs

4/- Peut-elle aboutir à une réconciliation entre manageur et salariés ?

Une révision difficile car chacune des personnes impliquées a sa vision plus ou moins floue des fonctions sociales, du fonctionnement stratégique d'une entreprise, alors qu'actuellement celle-ci est tombée dans la sur-organisation du travail en mettant en place un trio infernal : processus, reporting, key performance indicators (KPI), parce qu'il est trop difficile, voire dangereux, de manager des hommes. Autant les remplacer par des machines (Dupuy, 2010, p. 6). A chacun de prendre conscience de la notion d'écologie de l'action. Dès qu'une personne entreprend une action, quelle qu'elle soit, celle-ci commence à échapper à ses intentions. Cette action entre dans un univers d'interactions et c'est finalement l'environnement qui s'en saisit dans un sens qui peut devenir contraire à l'intention initiale. Souvent l'action oblige à suivre l'action, à essayer de la corriger. L'action suppose donc la complexité, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, conscience des dérives et des transformations (Morin, 2005, p. 107). Le mot stratégie s'oppose à celui de programme, de processus aux séquences parfaitement prédéfinies. Et de prédire que le développement à outrance des processus « *détruit l'entrepreneurship* » et que le management a davantage besoin de simplicité, de confiance, de création de communauté d'intérêts (Dupuy, 2011).

Une réconciliation qui ne peut pas provenir d'une vision unilatérale et imposée, laquelle empêche ainsi toute construction d'espaces de collaboration, et fait bon marché de la complexité et de la nécessaire autonomie des acteurs. Ce terrain d'entente réconciliatrice doit être le résultat d'un échange et d'un rapprochement des positions, généré dans et par l'action individuelle et collective, et être mis en œuvre pragmatiquement et concrètement afin d'être ressenti au plus près des postes de travail des autres membres de l'équipe. Cette réconciliation doit passer par une volonté de remise en question, une revisite individuelle et collective des représentations, un apprentissage à voir autrement l'organisation et à co-construire du sens, des relations de confiance, faute de quoi la fidélité des salariés s'en trouvera effritée, et plus personne ne voudra prendre des risques.

Une réconciliation qui est urgente à réaliser selon Gaulejac par le biais de la mise en place « *d'espaces collectifs de réflexion* » afin de remettre la raison, de connaître la réalité du travail au poste de travail, de redonner du sens, d'analyser en profondeur la genèse des paradoxes managériaux et de les dépasser. Car un individu pris dans une telle situation se trouve dans une position intenable, d'autant plus s'il s'agit de paradoxes pragmatiques et particulièrement d'injonctions paradoxales (Watzlawick *et al.*, 1972, p. 195). Comment en même temps nier le libre-arbitre d'une personne et exiger d'elle une abnégation volontaire ? Faute de quoi, la pensée managériale caractérisée par l'effort permanent d'une approche rationnelle des problèmes qui peut parfois conduire à exacerber les contradictions au point de les transformer en paradoxes, à occulter les problèmes, se mettrait en position de subir ce qu'elle croît maîtriser. Elle créerait un système qui lui échappe (Gaulejac, 2011, p. 251). La relation de pouvoir nécessite un retour à l'échange interpersonnel.

3.3.2.5.2. L'éventuelle prééminence de la fonction manipulatrice sur la relation de pouvoir :

Au cours de l'histoire, le travail a joué un rôle fondamental pour l'équilibre de la personne, pour son insertion dans le milieu social et pour sa santé physique et mentale. Selon Candide, il écartait de nous trois grands maux : l'ennui, le vice et le besoin (Voltaire, 1759, xxx). Aujourd'hui, la disparition de l'idéal politique (au sens noble) communautaire et l'essor de l'individualisme social modifient le contexte du travail en profondeur (Huber *et al.*, 2011, p. 158). Paradoxalement, au-delà d'un lieu de socialisation, on attend du travail qu'il soit aussi un lieu de consolidation de la « *production identitaire* » individuelle (Gaudin, 2010, p. 417).

Toutefois, selon Enriquez, l'entreprise s'adonne à un jeu dangereux : celui d'associer pouvoir et désir. Pour empêcher (ou tout au moins pour endiguer) l'apparition des angoisses fondamentales (et les conséquences qu'elles peuvent produire), pour parfaire son emprise non perçue ou perçue, acceptée ou rejetée, sur des personnes à l'intérieur de l'espace imaginaire qu'elle instaure et qu'elle perpétue, l'entreprise moderne édifie un triple contrôle, sur les corps, sur la pensée, sur la psyché. Ce triple contrôle aurait comme double avantage d'obtenir la soumission des membres de l'organisation à l'idéal prôné par la direction de l'entreprise et la stabilité permettant la prévisibilité des comportements (Enriquez, 1997, p. 25). Quinze années plus tard, Gaulejac constate que la multiplication des paradoxes managériaux conduit à la mise en œuvre d'un système d'emprise, un système de gouvernance qui se focaliserait uniquement sur les performances financières quel qu'en soit le prix à payer pour les salariés. L'existence dans un tel système constituant une épreuve, tant sur le plan mental que sur le plan psychique au niveau du sens de l'activité, de la relation aux autres, de l'altération des processus de communication. Une altération des processus de communication qui produit des personnes désorientées, déstabilisées, fragilisées, en proie aux doutes. L'inadéquation d'un projet à son temps et à son espace propres stimule la technique de la recherche, de la désignation et de l'accablement de boucs émissaires (Huber *et al.*, 2011, p. 171) ; le harcèlement de l'autre se développe.

Dans un monde où la personne tend à être réduite à sa seule apparence, dans la mesure où ce n'est plus le travail dans son sens strict qui règle les possibilités d'ascension sociale mais la séduction et sa théâtralisation (Lasch, 1979), l'exhibitionnisme servirait à rassurer alors que l'inconfort de la liberté solitaire et la faiblesse identitaire sont bien présents. Dans ce monde de l'image, le doute se faufile :

- les organisations syndicales se montrent de plus en plus méfiantes,
- les salariés vivent « *une différence émotionnelle* », passant de « *l'appréhension à l'angoisse* », face à cette situation paradoxale qui associe liberté individuelle et obligation de performance, épanouissement et le sans-faute. L'angoisse caractérisant « *l'état d'âme des salariés contemporains* » (Sennett, 2006, p. 49).
- l'encadrement intermédiaire alors qu'il doit établir le lien, comprendre, motiver au plus près des postes de travail, et les leaders alors qu'ils doivent apporter une vision, donner un sens, créer un dynamisme, faciliter les apprentissages, se pose la question de la reconnaissance de son implication. Pourtant de nombreux efforts restent à fournir pour conjuguer le savoir-être au savoir-faire, les qualités comportementales à la compétence professionnelle.
- les dirigeants choisissent de sacrifier leurs collaborateurs plutôt que de décevoir leurs actionnaires.

Navigant en eaux troubles, les salariés attendent du dirigeant qu'il dévoile sa capacité de leadership, fasse du changement une opportunité d'acquisition de nouvelles compétences et de mise en œuvre d'apprentissages au sein d'une organisation apprenante dont l'objectif principal serait de permettre à l'entreprise de rebondir.

Or l'encadrement intermédiaire perçoit de plus en plus de déviances, car la forme tend à prendre le dessus sur le contenu, la dialectique instrumentalise les performances des autres car certains managers ont « *l'art de faire la poche aux autres* » et la capacité « *à ne pas se laisser troubler par des subtilités morales* » (Lasch, 1979). Cette crise des valeurs, cet écart entre les principes éthiques et la réalité du fonctionnement est si manifeste que ce sont les cadres supérieurs qui davantage fraudent (de 26 % en 2007 à 46 % en 2009 (Pricewaterhousecoopers et Insead, 2009). En effet, alors qu'ils devraient être les garants du respect des règles, ils les

détournent et ce d'autant plus qu'ils sont en position de le faire. L'émergence de certains leaders charismatiques dont la clé de la réussite est de surfer sur toutes les vagues en s'appuyant à la fois sur des leaders capables d'avoir toujours de nouvelles idées et du personnel au fait des connaissances les plus récentes perturbe (Marzano, 2008, p. 81). Ces personnes versatiles pouvant s'adapter à toutes sortes de circonstances, dont leur valeur n'est pas due à leur conviction mais à leur caractère modulable, caractérise « *les impératifs du nouveau management* » et cette « *corruption du caractère* » (Sennet, 2000).

La quête de satisfactions narcissiques incite certains salariés à se dépasser, à se surpasser. Conformément à l'image du « *Soi grandiose* » (Kohut, 1974), « *la rage narcissique* » alimente le désir légitime de dominer et de briller, génère l'ambition et l'envie de se confondre avec des personnages omnipotents. Ceux qui adhèreraient éperdument à cet imaginaire managérial, cet « *imaginaire leurrant* » (Enriquez, 1997, p. 87 et p. 90), transformeraient leur estime de soi, leur capacité de jouir d'eux-mêmes, leur désir d'enthousiasme et d'admiration pour les grands (dont la vie, les actes et la personnalité peuvent leur servir de modèle) en exhibitionnisme et en mégalomanie. Leur ego, l'attrait pour le toujours plus, leur égoïsme deviendraient démesuré. Ces personnalités « *hors limites* » constitueraient l'archétype de ce nouveau modèle managérial capitaliste « *hypermoderne* » et seraient les acteurs du spectacle incessant du dépassement de soi et du changement perpétuel (Aubert, 2004). Tant que leur identification comme tels par les autres est possible, l'illusion est entretenue. Toute mise à l'écart par l'entreprise brise le contrat narcissique et la désillusion est alors totale et brutale. Le refus de certains managers du nécessaire retour à la connaissance du travail réel au plus près des postes de travail résulte de leur incapacité d'accepter à voir les choses telles qu'elles sont, de leur aveuglement. Ce refus semble répondre à une stratégie du sujet à obtenir la satisfaction de ses pulsions et de ses besoins aux dépens des autres, qui sont utilisés et dont les sentiments sont niés. Il s'agit d'une perversion (Tomasella, 2010, p. 69), d'une anti-relation qui ne fonctionnerait que sous le mode du rapport de force, donc de pouvoir basé sur la séduction, l'emprise, la domination pour paraître, la manipulation. Le besoin d'être admiré associé à un manque de reconnaissance d'autrui et une absence d'empathie laisse entrevoir une personnalité de « *pervers narcissique* » (Racamier, 1987). En psychologie européenne, le « *narcissisme à tendance perverse* » (Eiger, 2003) comprend une surestimation de soi et de ses capacités, une impression d'être unique, un besoin d'être reconnu comme exceptionnel et une critique mal vécue. Plutôt que de penser l'organisation comme un système de médiation des contradictions inhérentes à toute production humaine, elle devient un système de manipulation mentale. L'ensemble des tentatives obscures ou occultes est de fausser ou orienter la perception de la réalité d'un salarié en usant d'un rapport de pouvoir, de séduction, de suggestion, de persuasion, de soumission non volontaire ou consentie. La relation de pouvoir n'est pas faite d'échange mais d'emprise. La coupure entre ceux qui exécutent le travail et ceux qui le prescrivent devient alors totale.

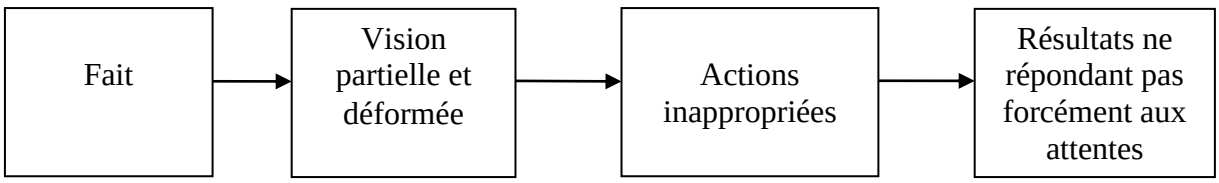
Percevoir les mécanismes mis en œuvre et les rôles tenus par chacun permettent de trouver sa place dans le système social. Il faut aller au-delà de « *la conception naïve du visible immédiat* » (Enriquez, 1997, p. 76), construit qui, comme toute construction, ne laisse voir que ce qu'elle veut bien. Il faut faire l'effort de capter et d'identifier les failles organisationnelles au travers du non-dit, du non formalisé, de cette culture de la haute performance, laquelle produit « *une culture de harcèlement généralisé* » (Gaulejac, 2011, p. 304). C'est la cause majeure du développement du stress, de l'épuisement professionnel, des différentes formes de dépression au travail et du harcèlement moral. Rappelons-nous que dans l'entreprise, n'importe quel acte répréhensible peut être accompli. Il suffit qu'il ne soit pas découvert. S'il est connu, c'est la honte qui s'abat sur l'initiateur de l'action. Tout est dans

l'acte, et dans sa visibilité (Enriquez, 1997, p. 336). La violence psychique se développe dans le non-dit (secret, amnésie, exclusion) de l'organisation (Huber *et al.*, 2011, p. 9). Il faut donc aller au-delà des injonctions à la pratique de l'oxymore et à la visibilité :

- l'oxymore ou la capacité de pouvoir dire une chose et son contraire pour ne pas risquer d'être pris en défaut, tout en donnant le sentiment, aux autres et à soi-même, d'un minimum de cohérence.
- la visibilité qui se caractérise par une volonté de séduction hypnotique, une amorce des discours manipulateurs.

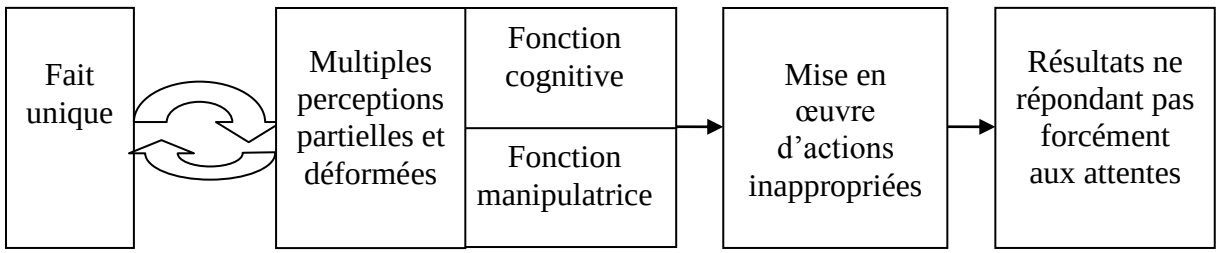
Un tel constat génère naturellement un questionnement quant à l'éventuelle possibilité d'utiliser un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier une dimension autre que sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir. Entre réalité et pensée, nous méconnaissons la moitié d'une relation complexe, la fonction manipulatrice qui peut devenir prééminente dans la sphère humaine (Soros, 2010, p. 71). Manipulation : « *le mot peut faire peur* », et Joule et Beauvois de préciser que ce n'est pas un hasard qu'on préfère pudiquement parler dans le monde anglo-saxon de « *technologies comportementales périphériques* », une terminologie politiquement plus correcte (Joule et Beauvois, 2002, p. 10).

En d'autres termes, dans les situations ayant des acteurs pensants, leur vision des faits est toujours partielle et déformée (« *concept de faillibilité* » de Soros), laquelle aboutit à la mise en œuvre d'actions inappropriées (« *principe de réflexivité* » de Soros), aux résultats ne répondant pas forcément aux attentes. Sachant que les faits sont uniques, les perceptions sont multiples. D'où l'incertitude de la compréhension des faits qui caractérise l'humain, laquelle rend nécessaire l'esprit critique. D'autant que la complexité des situations qui incite à recourir à divers procédés simplificateurs, le faible nombre d'informations traitées simultanément par la conscience, le poids des émotions sur la raison[145], accentuent cette incertitude.



La pensée des acteurs a deux fonctions, chacune établissant une relation qui fonctionne en sens opposé et constitue une boucle de rétroaction, l'une pouvant interférer avec l'autre :

- une fonction cognitive qui consiste à comprendre le fait, à acquérir des connaissances, à développer des compétences dans l'action, même s'il n'y a pas de certitude d'une description objective, exhaustive et exacte,
- une fonction manipulatrice, qui consiste à modifier les situations à son avantage, à ce que les intentions produisent un effet sur le fait.



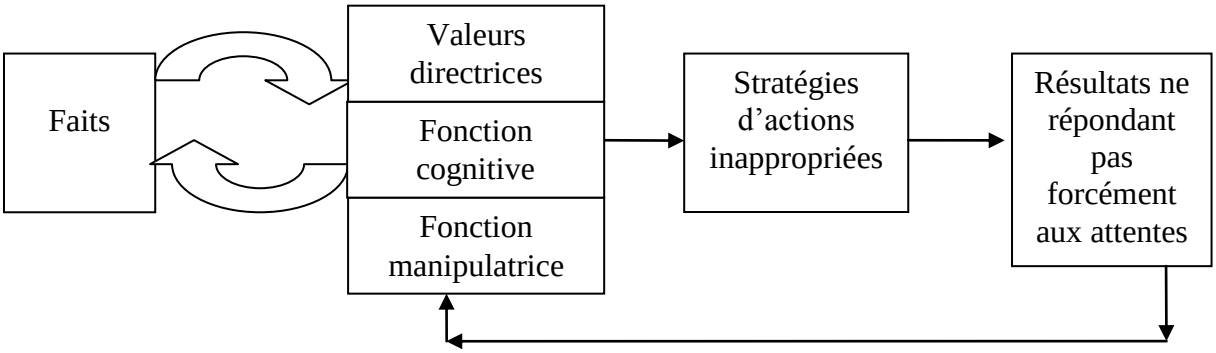
[145] Voir chapitre 1.2.1

Or selon Soros, notre vision du monde est profondément enracinée dans une tradition intellectuelle qui, soit ignore la fonction manipulatrice, soit voit en elle un simple auxiliaire de la fonction cognitive. L'origine de cette vision est aisée à comprendre : le but de la fonction cognitive est de produire des connaissances, lesquelles reposent sur des énoncés correspondant à des faits. Cette vision part de l'hypothèse implicite que la fonction cognitive l'emporte sur la fonction manipulatrice, en d'autres termes que nous recherchons la vérité, et non que nous cherchons simplement à manipuler autrui pour lui faire croire ce que nous voulons qu'il croie.

Mais pourquoi tenir pour acquis une telle vision, alors qu'en politique le discours vise non pas à approcher la réalité (la fonction cognitive) mais à se faire élire et à se maintenir au pouvoir (la fonction manipulatrice) ? Alors que dans les organisations les idées des leaders et les connaissances pointues du personnel n'ont plus toujours pour vocation de permettre à l'organisation de rebondir, mais à certains de surfer sur la vague à l'aide d'une communication « marketée » ? N'existent-ils pas des activités d'influence visant des fins que l'organisation n'accepte pas et des activités visant des aspects qu'elle accepte, produites par des moyens d'influence non acceptés (Mayes et Allen, 1983, p. 361) ? N'existent-ils pas des jeux politiques organisationnels (Drory et Romm, 1990, p. 1133) et égoïstes de directeurs en contradiction avec l'organisation formelle dont le seul objectif est d'obtenir des ressources et d'accumuler du pouvoir (Sander, 1990) ?

Parmi les différentes formes de manipulation (Gueguen, 2002), il en va de la manipulation comme il en va de la langue d'Esope. Elle peut être la pire et la meilleure des choses (Joule et Beauvois, 1998, p. 1).

Alors une perspective de recherche s'ouvre à nous car si la réalité est manipulée, alors le résultat est voué à diverger de l'intention du manipulateur. Cette erreur, née de l'écart entre l'intention et ses conséquences effectives, pourrait être corrigée selon un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1974) et impacter « *le programme maître* »[146]. Un programme maître, c'est-à-dire un ensemble de valeurs qui fournit la charpente des stratégies choisies.



1/- Ce programme-maître peut-il être de façon prééminente basé sur la fonction manipulatrice ?

2/- Existe-t-il un noyau dur de la réalité objective qui ne peut se prêter aux manipulations ?

3/- Qu'en est-il de la relation de pouvoir quant à la prééminence de la fonction manipulatrice dure au sein d'une entreprise ?

[146] Voir chapitre 1.1.1.2.1

4/- Des routines organisationnelles défensives se développent-elles face à la prééminence de la fonction manipulatrice ?

5/- Pouvons-nous imaginer un apprentissage en triple boucle, relatif à la façon d'apprendre à apprendre ou à faire apprendre, susceptible de faire évoluer la prééminence de la fonction manipulatrice vers la fonction cognitive chez un manager ?

3.3.2.5.3. Un exemple de l'effet manipulateur du refus du factuel dans les groupes : le syndicalisme qualitatif :

Lors des conflits sociaux, la vision unifiée du mouvement ouvrier fait progressivement place aux communautés d'action basées sur le territoire, le métier, le genre, la catégorie. En cela renforcée par la « *PME-isation* » des grands groupes qui se sont progressivement organisés en un réseau d'unités, unités devenues des centres de profit et reliées aux sous-traitants (Veltz, 2000). Une évolution qui diversifie les statuts des travailleurs et leurs logiques d'intérêt ; une diversification qui :

- multiplie les attentes groupusculaires, les besoins individuels, témoignant de la crise des idéaux et de la dissolution des impératifs collectifs,
- rend difficile l'intégration de tous ces travailleurs dans une unique logique syndicale, laquelle reste souvent orientée vers la défense du modèle antérieur de l'emploi (Heckscher, 1976),
- engendre la nostalgie d'un monde révolu.

Renforcé par le processus d'individualisation répondant à la nouvelle norme de l'intime et du social, l'affaiblissement du collectif provoque l'entrée du marketing dans la pratique de la négociation collective. Il s'agit de construire un sens qui constitue un attracteur et qui polarise le compromis entre une multiplicité complexe de dimensions identitaires que peuvent exprimer les acteurs et la diversité des logiques d'intérêt. Désormais, dans le cadre d'incertitudes sociales majeures, l'enjeu des négociations est de permettre de construire un cadre cognitif partagé qui construit l'acceptabilité de l'action entreprise (Tixier, 2008, p. 232). Il n'est plus négocié l'atteinte de l'objectif symbolique du vaste mouvement social porteur de révolution (les congés payés, le système de protection sociale…), mais un amalgame de solutions apportant une satisfaction passagère à des attentes hétéroclites (l'égalité homme femme, les seniors, la diversité, le bien-être, l'éthique…) et présentant des engagements de plus en plus qualitatifs. Il s'agit ni plus ni moins pour l'entreprise de mener une attaque d'encerclement[147], de lancer simultanément plusieurs attaques indirectes sur chacun des points d'entrée sociaux afin de forcer l'autre négociateur à se défendre sur plusieurs fronts à la fois. Ainsi, pour faire face aux nouvelles exigences légales européennes ou mondiales, à leur médiatisation croissante, les groupes développent davantage la négociation collective sur de multiples thèmes de nature qualitative donnant lieu à des engagements procéduraux (commission de suivi, bilan annuel des mesures entreprises…), plutôt que sur des thèmes quantitatifs (négociation annuelle obligatoire des salaires...).

Ces négociations portent sur les valeurs et la qualité des liens sociaux transfrontaliers. La relation à l'espace est transformée, la spatialisation radicale[148] se trouve renforcée au travers à la fois de ce processus d'effacement d'un héritage de traditions de la négociation locale et de

[147] Voir chapitre 2.1.3.4.1
[148] Voir chapitre 3.3.2.3

ce processus de déterritorialisation car ces négociations à l'échelle du groupe coupent le syndicalisme de ses attaches locales.

Ces négociations portent sur un nombre croissant de thèmes et de nature très différente. La discontinuité radicale (Birman, 2011, p. 45) s'amplifie en raison de cette contrainte de devoir négocier autant de sujets complexes aux problématiques incertaines, dans un délai bref, avec un nombre limité de négociateurs. Cette intensification et cette accélération de la négociation collective transforme le registre temporel revendicatif, appauvrit la réflexion faute d'un délai suffisant fragmenté en un entassement d'instants. Les syndicalistes sont obligés à moins négocier qu'à davantage participer à un rapprochement des points de vue avec l'entreprise sur des thèmes dont ils ont une faible maîtrise. Rappelons l'importance du facteur temps dans l'attaque d'encerclement, car celle-ci se justifie lorsqu'un négociateur a l'opportunité de disposer quasi-simultanément de multiples avantages. Cette position de cautionnement d'espaces institutionnels, dont les limites sont dessinées par les groupes, dans des dispositifs qu'ils inventent et qui sont en partie en dehors des structures prévues par la législation française et européenne selon Tixier, donne la maîtrise du cadre cognitif aux groupes tels que Papuros.

Conséquemment, cette nouvelle forme de relation de pouvoir mise en œuvre par les groupes inciterait au développement d'un syndicalisme qualitatif, dont les contraintes seraient déterminées par la façon dont les employeurs bâtissent l'information et orientent la négociation, l'échange. Aux délégués syndicaux du niveau groupe d'œuvrer à l'établissement d'un compromis entre le sommet et la base militante, en aval de la signature de l'accord. Faute de connaissance de l'attente primordiale des autres salariés et faute de temps pour « penser » à changer le système, ces délégués syndicaux vont inscrire de plus en plus leurs actions dans le « panser » (Harlé, 2010, p. 52). Les politiques syndicales vont viser à obtenir un large consensus pour répondre à la multiplicité et à la complexité des enjeux d'intérêt, aux attentes empreintes de grandes incertitudes de populations en voie d'exclusion (les jeunes sans emploi, les seniors…), et ainsi participer à « *la lutte des places* » (Gaulejac et Taboada Léonetti, 2007). Son objet ne serait plus tant la société que des groupes d'individus. Le rôle du syndicat ne serait plus celui d'un constructeur d'avenir mais d'un adaptateur au présent (Harlé, 2010, p. 55) au risque non conscientisé de faire définitivement imploser les notions de collectif et de solidarité, de participer activement au règne de l'hyper-modernité et de son individualisme forcené. Au risque pour ces syndicalistes au niveau groupe de bientôt rentrer en souffrance, résultat prévisible de cet empilement inefficace de négociations et de promesses d'actions, et d'une perte de sens et d'image.

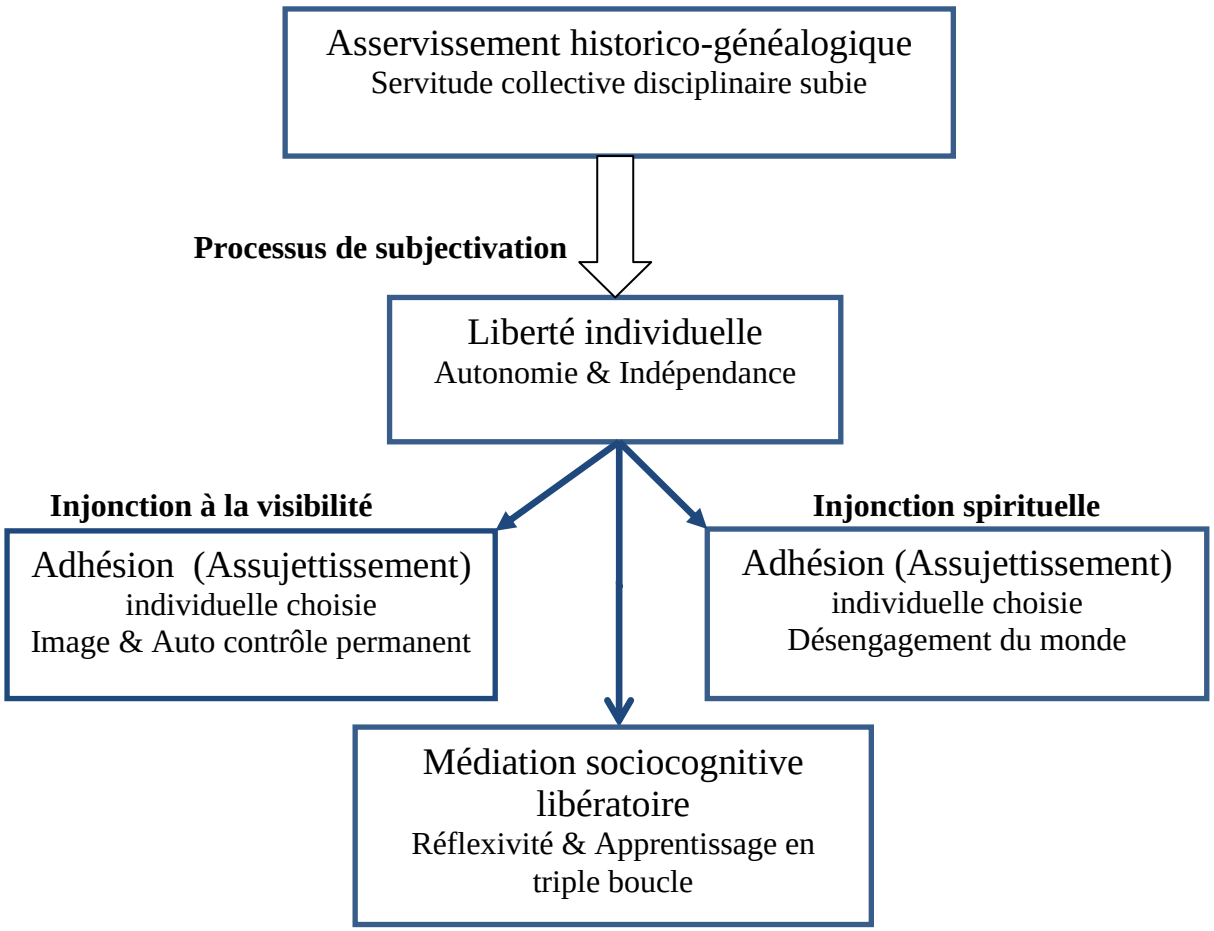
3.3.2.6. Le devenir de la libération psychique et de l'initiative individuelle, la liberté individuelle :

Nous émettons l'hypothèse que la recherche du devenir de l'actuelle liberté individuelle, de son autonomie et de son indépendance, tend à promouvoir un chemin, une « *voie* » faite de la conjonction choisie entre de multiples voies vers lesquelles nous nous orienterions. Rappelons-nous que le processus de subjectivation ne doit pas donc être compris comme une certaine recherche d'un soi fixe ou d'une identité définitive qui a été masquée par des structures sociales et des normes anonymes, mais c'est un ensemble de possibilités de vie (Nietzsche, 1969). C'est un ensemble de mille petites voies réformatrices qui est susceptible de mener une personne vers un changement, où le surgissement de l'inattendu et l'apparition de l'improbable, les vertus génératrices/créatrices inhérentes à l'humanité, les vertus de la

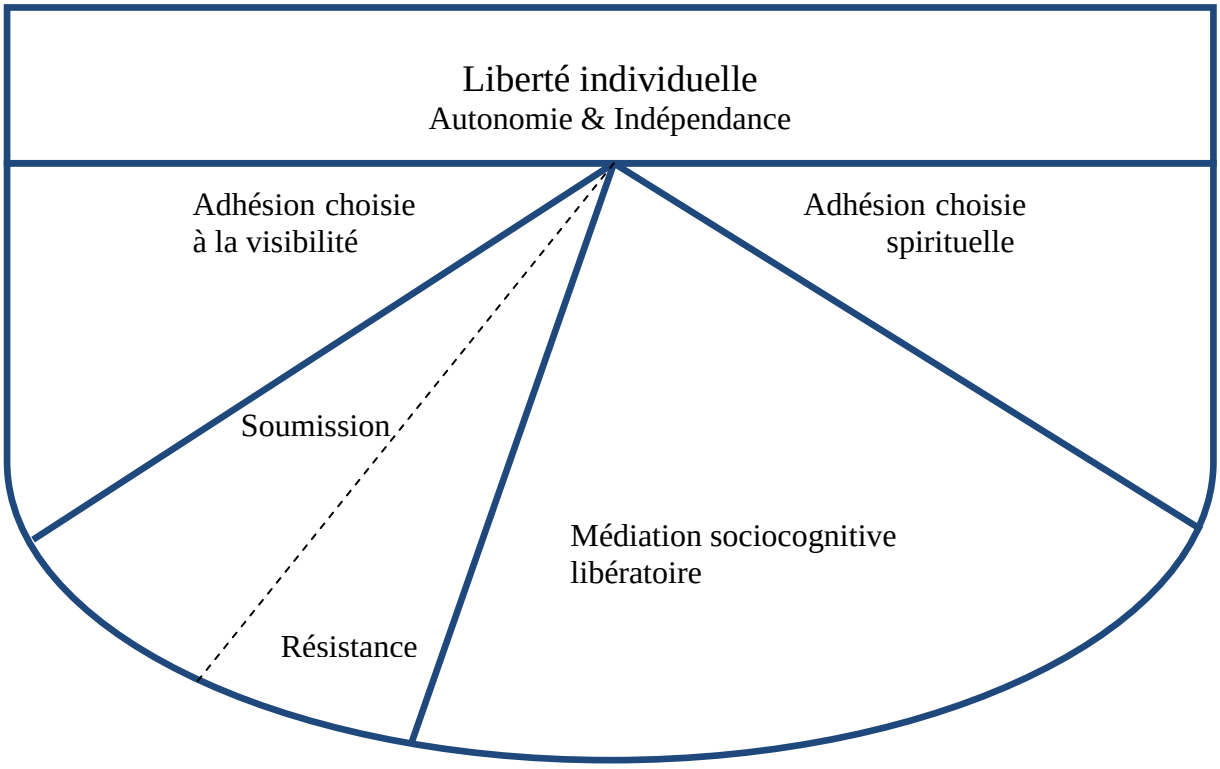
crise, les vertus du péril et l'aspiration multimillénaire de l'humanité a l'harmonie sont les raisons d'espérer (Morin, 2011).

Des approches qui annoncent :

- soit le développement de la médiation sociocognitive et de l'apprentissage en triple boucle, le nécessaire retour du management à la connaissance du travail réel. Une « *démarche d'humanité* » (Brenneur, 2010, p. 260) qui tend à revaloriser le collectif, à générer du sens au travail, à aller au-devant de l'éventuelle souffrance du salarié, à apporter une légitimité aux acteurs et à réconcilier l'entrepreneur et ses salariés.
- soit l'adhésion (assujettissement) choisie à « *la visibilité continue* » (Haroche, 2011, p. 100) ou « *au désengagement de la personne au monde* » (Miviudes, 2010, p. 44), qui peuvent générer une éventuelle prééminence de la fonction manipulatrice sur la relation cognitive. Ce nouveau processus d'adhésion, d'« *assujettissement* » (Enriquez, 1997, p. 329) proviendrait soit de l'obligation permanente à une auto-vigilance issue de l'injonction à la visibilité, soit au désengagement de la personne de la vie citoyenne issu d'une injonction spirituelle.



Sachant que chacun de nous construit pas à pas le sens de sa vie, sens unique à chacun, que chacun doit inventer et que nul ne peut imposer à quiconque (Lecomte, 2010, p. 44), il existe ainsi un large éventail combinatoire de stratégies individuelles, sans qu'aucune ne soit idéale, ni universelle :



- l'adhésion ou l'assujettissement volontaire à une nouvelle gouvernance, laquelle sous l'effet du déséquilibre croissant du rapport capital - travail engendre le permanent changement organisationnel et la gestion contrôlée du résultat quantitatif, une domination des gestionnaires (Dejours, 1998). Une adhésion choisie à une nouvelle idéologie managériale (Aubert et Gaulejac, 1991, p. I), caractérisée par la réduction de la personne à sa seule apparence, l'instrumentalisation voire la manipulation des performances des autres par la dialectique, l'obtention d'une ascension sociale grâce à la capacité de séduction. Une nouvelle relation de pouvoir qui exige une mobilisation mentale et psychique envers la culture de la haute performance, un permanent autocontrôle de l'acteur en constante représentation. Cette quête de satisfactions narcissiques incite certains salariés à se dépasser, à se surpasser, « *à développer un sens exagéré de leur propre importance, des fantasmes de pouvoir et de perfection que les salariés ordinaires ne peuvent pas comprendre, un besoin excessif d'être admiré et de se placer au centre de l'attention, l'exigence constante de devoir bénéficier de traitements de faveur, l'exploitation d'autrui pour parvenir à leurs fins, un manque d'empathie et enfin un sens permanent de la compétition avec autrui entraînant attitudes envieuses, hautaines et arrogantes* »[149]. Un narcissisme qui serait largement le résultat d'une construction identitaire agissant par le biais d'interactions sociales biaisées, par l'effet du regard des autres. Le culte de la consommation, de la célébrité et de « la *jeunesse éternelle* » (Aubert, 2011, p. 109) semble avoir déclenché une épidémie de narcissisme sur la planète (Lasch, 1979). Une épidémie qui est accompagnée d'une méfiance généralisée envers l'altérité, et d'une médiatisation des rapports sociaux qui deviennent de plus en plus artificiels (Ronningstam, 2010, p. 68). Alors que selon Oscar Wilde, remettre sa vie entre les mains d'une image de soi trompeuse et artificielle semble conduire inéluctablement au désastre. Car quand le double se défait, il ne reste

[149] Série de critères visant à diagnostiquer un trouble de la personnalité narcissique, DSM-IV, Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux, quatrième édition, Washington DC, traduction française par Guelfi J C, Ed. Masson, 2003

généralement plus grand-chose de l'original (Dieguez, 2011, p. 80). Une adhésion ou un assujettissement pervers qui en raison de la passivité et la progressive absence de solidarité des collègues de la victime peut conduire au harcèlement moral, transformation en profondeur des formes de domination sociale, de la relation de pouvoir, dans le monde du travail (Dejours, 2000).

- l'adhésion ou l'assujettissement volontaire « *au désengagement de la personne au monde* » issu d'une injonction spirituelle. Afin de vivre en vase clos ou même de vivre dans un monde virtuel que l'on s'est construit (et les phénomènes nouveaux d'emprise via Internet sont de ce point de vue préoccupants), une volonté de rupture et d'isolement avec l'extérieur se développe pour sauvegarder, en apparence seulement, un choix de vie particulier (Miviudes, 2010, p. 38). Via certains organismes de formation, des sectes vont jusqu'à développer des « *mouvements psychanalytiques* », « *diverses techniques parapsychologiques prétendant guérir l'inconscient de traumatismes divers* » qualifiées de nocives à l'égard de la personne et de la société générant une déstabilisation mentale. « *Le fait, par la persuasion, la manipulation ou tout autre moyen matériel, de déstabiliser quelqu'un pour le soumettre à son emprise* » qui s'accompagne d'exigences financières exorbitantes (Rapport parlementaire sur les sectes, 1996, p. 76). Ceci sous couvert d'une « *éducation à la liberté, fondée sur la connaissance du phénomène des croyances, la force intérieure et la dignité* » et le souci de « *mettre naturellement nos enfants à l'abri des tentations totalitaires* » selon le dossier de presse d'Avatar.

- la soumission ou la résistance, deux éventuelles étapes intermédiaires avant de faire un choix. L'une suscite le retrait et la peur, l'autre entretient la colère et l'indignation. La résignation est souvent couplée avec le sentiment d'impuissance : faute de pouvoir changer ce qui cause le mal-être, autant s'adapter à la situation. Le coût psychique d'une colère impuissante est élevé, mais le coût de la résignation l'est tout autant selon Gaulejac. La souffrance éthique générée par cette soumission ou cette résistance à des actes que l'on réprouve donne naissance à l'incrédulité et au cynisme (Dejours, 2010).
  Rappelons qu'au sein de l'entreprise, il existe une asymétrie entre employeur et salarié car le droit du travail reconnaît une subordination du second au premier et le salarié ne dispose pas des mêmes moyens pour faire valoir son point de vue. L'un et l'autre ne sont pas moins liés par une interdépendance, car il n'y a pas une action du manager suivie d'une action du salarié mais d'une action réciproque (Simmel, 1999, p. 43). Le dominé reste toutefois maître dans une proportion non négligeable des modalités de sa domination car le salarié n'obéit jamais de façon béate aux règles (Thuderoz, 2011, p. 38), il sait résister[150] aux modifications réelles ou imaginaires de l'équilibre social de l'entreprise (Fleming et Spicer, 2003).
  Toutefois au-delà des deux formes traditionnelles de résistance, celle collective et organisée comme la grève ou la manifestation, celle discrète et individuelle de contournement des impératifs managériaux, une troisième forme de résistance se développe parmi les cadres, les agents de maîtrise et les techniciens. Ne pouvant être assimilée à la résistance officielle ou officieuse des victimes de la base révoltées contre l'ennemi managérial et patronal, cette nouvelle forme de résistance naît d'une démarche réfléchie de salariés « *parfaitement intégrés à l'organisation, bénéficiant d'un certain succès professionnel, et ne pouvant pas être suspectés d'objection systématique* » (Courpasson et Dany, 2012, p. 410). Une résistance qui correspond à une demande d'aménagement de pratiques plus en conformité avec leurs valeurs, leur éthique, leur

[150] Voir 1.3.2

morale, pour le bien de l'entreprise, et exprimée avec le souci du respect des règles instituées par l'entreprise. Toutefois ces revendications dérangent, bousculent la tendance actuelle d'une délégation accrue à l'encadrement des décisions qui n'ont pas un caractère irréversible, d'une reconcentration des décisions stratégiques au sein d'une oligarchie managériale (Courpasson, 2012). « *Elles contraignent alors les directions d'entreprise à se positionner sur des sujets qui n'étaient pas forcément à l'agenda des points ouverts au débat* » (Courpasson et Dany, 2012, p. 411) comme la prévention des risques psychosociaux, la prise en compte de la pénibilité, l'égalité homme-femme... Ces démarches ne sont donc pas anodines et signifient une prise de risque de la part de ces cadres, ces agents de maîtrise et ces techniciens, qui réfléchissent aux frontières supportables du pouvoir managérial, à l'adéquation des projets de l'entreprise avec l'éthique de leur engagement. Au-delà des discussions tenues dans l'intimité, Courpasson note que nombreux sont ceux qui désormais passent à l'acte.
Toutefois, la dépression latente se nourrit de la soumission, de la désespérance et de la démotivation (Gaulejac, 2011, p. 311). Alors, pour éviter le conflit entre les deux extrêmes issus soit de l'assujettissement volontaire à l'hyper-modernité, soit à la dérive sectaire, s'offre à la personne une recherche de sens, un sens que ne donne plus l'ordre social (Aubert, 2010, p. 32). Une transcendance d'elle-même en réponse à la défaillance des sources idéologiques ou religieuses.

- la médiation sociocognitive, une démarche d'humanité car elle va au-devant de l'éventuelle souffrance du salarié et est aussi un gage d'efficacité managériale face au symptôme d'un dysfonctionnement plus général de l'entreprise (Brenneur, 2010, p. 261). Dans un monde marqué par cette volonté de changement pour acquérir une liberté individuelle faite d'autonomie et d'indépendance, le processus de subjectivation est difficile à mener pour un salarié, tout particulièrement pour un manager, car une « double médiation » se doit d'être menée :

  - une médiation dans le cadre d'un éventuel conflit interpersonnel de nature émotionnelle, symbiose d'une co-construction de nouvelles représentations mentales et de connaissances/compétences liées à la conduite d'un changement (Brun, 2010). La médiation sociocognitive étant la forme la plus appropriée du dialogue social irrigué par la progressive transformation normative de l'intime et du social, de cet échange né de la relation de pouvoir. Alors à l'entreprise d'arrêter de focaliser son management intermédiaire sur la gestion des réorganisations permanentes et sur les résultats, de le détourner de la fonction première du management : la conception et la mise en œuvre des médiations face aux contradictions multiples, aux tensions interindividuelles, aux injonctions paradoxales (Gaulejac, 2011, p. 235). Plutôt que de prescrire de la prescription idéale, sa fonction devrait être de produire de la médiation au plus près du travail réel ; la culture de la médiation devant se substituer à la culture du résultat (Gaulejac, 2011, p. 314). La médiation pourrait et devrait être mise en œuvre, de manière préventive, dans l'entreprise, dès qu'un problème important se pose (Brenneur, 2010, p. 260). Les directions, les organisations syndicales et les médiateurs devraient instaurer un projet éthique au sein des entreprises (Brun, 2011) car ces derniers sont les garants de l'égalité relationnelle, les facilitateurs de la liberté d'expression, les accompagnateurs de la libre décision, et apaisent la relation (Psychologie magazine, juin 2011).
  - une « médiation » intime, car un double mouvement de la psyché et du social mêlé dans des intrications complexes, indissociables et permanentes transforment

> la personne en un élément de médiation, une médiation imparfaite car non menée de façon indépendante puisque le médiateur est soi-même. Sont à mener une quête intérieure de sens, un développement de l'esprit autocritique, des efforts de réflexivité et de prise de conscience et d'examen approfondi de sa propre démarche, une compréhension de son habitus et de ses cadres sociaux, une objectivation de sa relation aux autres. Une quête de spiritualité intérieure, une réflexion sur soi-même, une connaissance du sujet de ses propres processus cognitifs, une métacognition qui exige du temps, sachant que le temps est hétérogène puisqu'il n'y a pas un temps, mais des temps. En effet, face à l'entrée massive de notre société dans une culture de l'immédiat, de l'impulsion et de l'urgence généralisée, il y a des moments qui résistent à l'accélération, des durées qui ne sauraient être brusquées, des instants qui échappent à la logique du gain et de la vitesse. Ces moments, ces durées et ces instants sont indispensables à la formation de soi comme sujet, c'est-à-dire comme acteur capable de construire sa vie de façon autonome (Jauréguiberry, 2010, p. 116). Ils constituent une réponse de la personne à l'appauvrissement de l'intime, un contre-pouvoir réflexif mené en toute liberté qui accroît la marge d'imprévisibilité du comportement et de l'action, une marge d'imprévisibilité, « *une zone d'incertitude* » (Crozier, 1971).

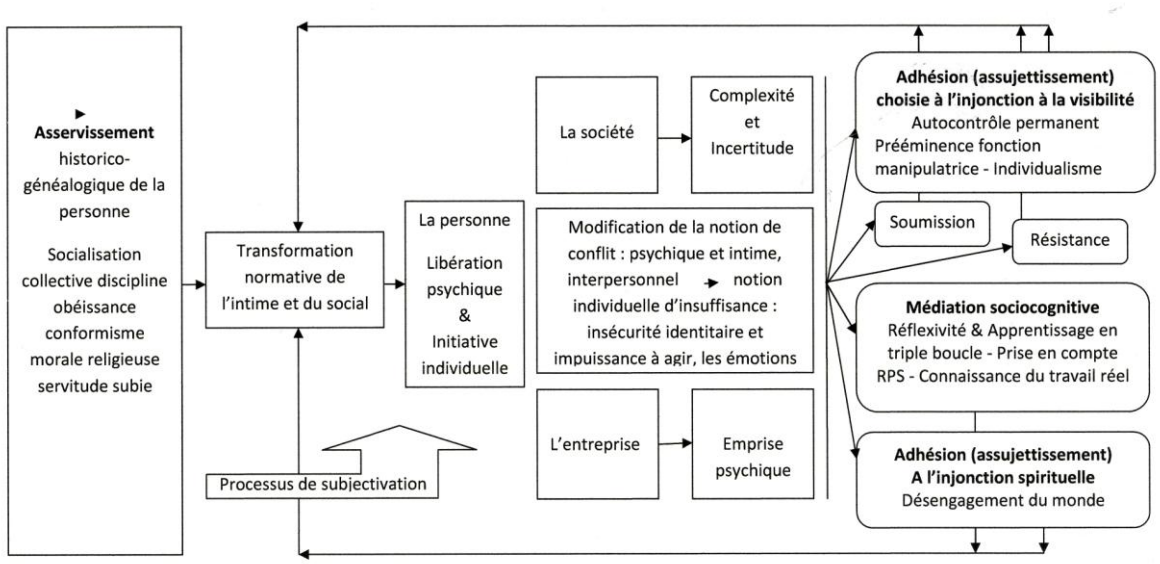
> En médiation sociocognitive, savoir se concentrer sur l'autre - l'altéro-centrage - sans se recentrer sur soi - l'égo-centrage - permet de conduire cette inimaginable discussion (Lascoux, 2009, p. 178). Laquelle débouche sur une compréhension mutuelle et une cicatrisation des blessures, un soulagement et même une libération dans le fait de pouvoir dire ce qui vous pèse et vous oppresse, avec ses propres mots, à la personne que l'on tient pour responsable de sa souffrance (Brenneur, 2010, p. 241), un apprentissage de l'autre et de soi-même.

La compréhension du devenir de l'actuelle liberté individuelle, de son autonomie et de son indépendance, est éminemment complexe et incertaine. La notion d'acteur est essentielle, et il revient à chacun de se poser la question « *comment vais-je pouvoir m'affirmer ?* » (Crozier, 2012, p. 332). Il revient à chacun de développer une conscience critique, de construire progressivement le sens de sa vie, de déployer la médiation sociocognitive au plus près du travail réel afin d'accroître sa capacité de négociation dans les jeux de pouvoir. Un pouvoir qui occupe une place importante dans le flux interpersonnel des émotions, qui incite à cette « *danse biologique* » qui se produit chaque fois que quelqu'un éprouve de l'empathie pour quelqu'un d'autre (Goleman, 2009, p. 47). Une médiation sociocognitive qui reconnaît son inachèvement et négocie avec l'incertitude, notamment dans l'action car il n'y a d'action que dans l'incertain (Morin, 2010, p. 198). Une médiation sociocognitive qui se développe dans l'entreprise pour aider à traiter des situations difficiles rencontrées par un salarié comme le manque de communication, le conflit, la conduite abusive, le sentiment de harcèlement (RTS, Les Espoirs du Management 2011), pour libérer les angoisses et renforcer l'échange, support de la relation de pouvoir.

Une médiation sociocognitive accompagnée d'une évolution de ses techniques et d'un enseignement de ses pratiques qui nous incitent à proposer un modèle systémique quant au jeu des interactions et rétroactions explicatrices de l'essor de la libération psychique et de l'initiative individuelle. Rappelons que dans un monde référent infini, sans frontière et en mouvement continuel, une telle représentation mentale est partielle, partiale et souscrit à nos propres routines cognitives (Larrasquet et Lizarralde, 2010). Toutefois, en conformité avec la théorie des « *soft systems* » (Checkland et Scholes, 1999), ce cadrage cognitif éminemment

contextuel constitue un objet de réflexion et de discussion pour collectivement définir et mieux comprendre les questions mises en jeu. L'enjeu étant de modifier et d'améliorer ce construit cognitif dans le « faire », en pratiquant l'exercice du « *learning by doing* » de façon transdisciplinaire au sens d'Edgar Morin.

Le jeu des interactions et rétroactions relatives aux multiples voies du devenir de la liberté individuelle générée par le processus de subjectivation



3.4. LES CONCLUSIONS GENERALES :

L'étude de la littérature scientifique et professionnelle a permis de répondre à un certain nombre de nos questionnements initiaux quant à l'utilisation d'un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir. Les différentes théories des organisations convergent actuellement et s'inscrivent dans un système perçu comme complexe et incertain, dans lequel une transformation normative du social puis/et de l'intime[151] s'opère. Une transformation normative du social puis/et de l'intime qui revêt un caractère central. Le leadership du dirigeant est l'un des éléments majeurs constitutifs de la cohésion collective et de l'identification sociale. Il pourrait nous préparer à l'inévitabilité des crises en raison de la survalorisation de sa composante vision et à sa forte injonction managériale à l'égard des autres managers. Résultat d'une interaction entre nos cerveaux émotionnel et cognitif, l'animation du dialogue social requiert une intelligence émotionnelle (Mayer *et al.*, 2000) de la part du leader. Résolu au processus de changement dont le pilotage est partiel et le résultat incertain, soucieux du quotidien, le leader bénéficie de fortes capacités de résilience pour développer et maintenir les liens. Au sein d'une organisation où s'expriment à la fois un apprentissage individuel et collectif et une réflexivité, les multiples et récentes évolutions sociétales et législatives impactent fortement et directement la question de l'évolution de la relation du pouvoir dans l'entreprise.

La recherche-action menée au sein du Groupe Papuros et de Cartone confirme qu'au-delà des aspects marketing, technologique et actionnarial, une décision de mise en œuvre d'un processus de changement au sein d'une entreprise relève d'une problématique plus large de nature sociocognitive, les représentations mentales et l'apprentissage étant au cœur de cette problématique complexe (Larrasquet, 2003, p.7).

La « *transformation normative* » du social puis/et de l'intime génère libération psychique et prise d'initiative individuelle, autonomie et indépendance (Ehrenberg, 1998). Ainsi, en raison de la régression concomitante du collectif, la notion de conflit est transformée. Cette nouvelle normalité engendre deux conflits, interne et externe, basés sur la notion individuelle d'insuffisance : l'insécurité identitaire et l'impuissance à agir. Les représentations des salariés et de leurs élus évoluent concernant l'entreprise, l'emploi et le travail. Conséquemment, l'association d'un délai et d'un accompagnement pédagogique optimise les conditions du dialogue social. La vitesse d'ajustement de la relation de pouvoir permet à chacun de donner du sens aux règles issues de cette nouvelle norme de l'intime et du social. La faculté à comprendre et à gérer les effets de cette évolution normative porte également sur les capacités de chacun à admettre ou à résister à un processus de changement en raison de ses routines personnelles et organisationnelles, à être confronté à un éventuel épuisement dépressif, à trouver un intérêt dans un processus de changement en raison de la dynamique des processus de conversion des connaissances individuelles et organisationnelles, à rebondir dans un nouveau contexte où la relation de pouvoir a évolué.

Dans le champ inégalitaire des interrelations entre les acteurs individuels et collectifs, et des incertitudes générées par les problèmes qui les préoccupent, le recours à la médiation sociocognitive est appelé à croître. Son développement comme possible solution aux conflits interpersonnels constitue la contribution majeure de cette thèse. Le management devrait apprendre, d'abord et avant tout, à cultiver l'art de la médiation car sa responsabilité première est de produire de l'organisation, c'est-à-dire des règles, des dispositifs, des procédures qui favorisent la résolution des conflits « par le haut » en tant qu'ils ne sont que des symptômes

[151] Voir chapitre 3.2.1

de contradictions liées à la complexité (Gaulejac, 2011, p. 314). Ainsi, le rôle du manager se fondant en l'occurrence avec celui du médiateur porterait sur la co-construction de nouvelles représentations mentales et de connaissances/compétences liées à la conduite d'un changement dans le cadre d'un conflit de nature émotionnelle, à « *imaginer une solution inimaginable* » (Lascoux, 2009, p. 178), à rétablir ou recréer ou renouer des liens. L'empathie comme possible réponse au questionnement quant à la modification des représentations mentales, à la façon d'apprendre à apprendre et d'apprendre à faire apprendre, au développement de l'employabilité permet de réintroduire de la démocratie et du projet donc de l'espoir au cœur du fonctionnement organisationnel. Une démocratie sociocognitive intra-entreprise (Brun, 2012), dialogique, qui ne doit pas ignorer le piège de l'instrumentalisation et de la manipulation. Une démocratie cognitive dont la diffusion revient à l'encadrement de proximité dans un environnement complexe et incertain.

Le « marketing de combat » (Kotler et Singh, 1981, p. 30), autre contribution de cette thèse, s'inscrit dans un processus de raisonnement dont l'enjeu est de créer les conditions les plus favorables au processus de changement et d'accéder au niveau supérieur de l'apprentissage. Le « marketing de combat » est susceptible de générer des conflits émotionnels que la médiation résout.

Le paradoxe de la dynamique d'un processus de changement tient à la force qu'il dégage et à sa fragilité intrinsèque. Une force qui provient d'une vision claire, d'un leadership affirmé, d'une équipe soudée, d'une cohérence perçue des actions menées... Une fragilité humaine liée à l'alchimie de l'interrelation de quelques personnes qui apportent beaucoup de leur énergie créative, à la gestion du rythme optimal de la dynamique apprenante du processus de changement, à la gestion de la transition entre différents changements, et à un nouveau facteur de risque le « blues » des DRH.

Notre recherche met en perspective la difficulté pour une personne, libérée du carcan de la servitude collective disciplinaire et du sentiment personnel de culpabilité, de donner un sens à son actuelle libération psychique et sa liberté d'initiative individuelle (Ehrenberg, 1998, p. 209), à son autonomie et son indépendance. Et ce dans l'entreprise, envers laquelle les salariés éprouvent un réel attachement et où cette transformation normative de l'intime et du social génère « *une nouvelle idéologie managériale* » (Aubert et Gaulejac, 1991, p. I), un nouveau pouvoir qui s'étend et envahit notre civilisation capitaliste :

- un pouvoir accompagné du support technique que sont les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui se nourrit de la séparation entre la logique productive et la logique financière.
- un pouvoir qui tend à développer un mécanisme non perçu ou perçu, accepté ou rejeté, d'emprise dans le registre psychique, à transformer la relation à l'espace et au temps, à annihiler l'engagement empathique, à réduire la personne à sa seule apparence, à appauvrir l'espace intérieur de chacun, à créer le désordre organisationnel, à déployer la gestion paradoxale du fait de l'existence d'une multiplicité d'injonctions différentes voire contradictoires…
- un système qui enfermerait la personne dans une soumission permanente car quoiqu'elle fasse, elle ne peut être que prise en défaut, au piège de la performance idéalisée et de l'excellence.

Toutefois, face à l'ébranlement du socle moderne supportant les liens et la cohésion sociale, l'acteur salarié et l'acteur syndical peuvent changer et répondre à ces interpellations de souffrance issues de la glorification du présent, de l'intensité du performatif, sans le poids du passé, ni l'exigence du futur. Des refus d'adhésion à l'idéologie de l'excellence commencent

à apparaître. Nous n'en sommes pas encore aux luttes collectives de résistance ou de propositions alternatives, mais la conscience critique se fait jour. Elle se fonde sur la revendication d'un travail plus humain et qui a du sens, et les conditions « objectives » pour le faire sont là, dépendantes cependant d'un certain nombre de choix stratégiques (Rheaume, 2010, p. 80).

Une conscience critique voire revendicatrice qui nécessite une démarche d'humanité allant au-devant de la possible souffrance du salarié qu'est la médiation sociocognitive. Une pratique qui tend à se développer, comme le prouve encore tout récemment la transposition en droit français de la directive européenne concernant la médiation en matière civile et commerciale[152].

[152] Ordonnance n°2011-1540 du 16 novembre 2011 qui transpose en France la directive européenne 2008/52/CE du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale

CONCLUSIONS GENERALES

LIMITES, INTERETS, PERSPECTIVES DE CETTE RECHERCHE-ACTION

4.1. LES LIMITES DE LA RECHERCHE :

4.1.1. La posture du consultant-chercheur :

Comme intervenant, à la fois chercheur et DRH-consultant, notre posture[153] fonde une pratique de recherche-action. Avec pour objectif de faire évoluer l'organisation dans laquelle il s'immerge, son intervention nécessite de garder une posture critique entre distance et engagement. Malgré de nombreux efforts pour respecter des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques, cette position tantôt de chercheur, tantôt de consultant, « *contamine* » le chercheur (Larrasquet *et al.*, 2008, p. 34). Nous avons pleinement conscience que dans le cadre de cette recherche-action, ce double statut met en danger l'indépendance du chercheur car il ne peut être considéré comme un tiers extérieur et neutre. Toutefois, quelques « *conditions élémentaires préalables* » (Villette, 2012, p. 230) sont satisfaites nous semble t'il :

- l'initiation du chercheur à la tradition des sciences sociales,
- son apprentissage du langage managérial comme DRH afin de bénéficier de la plus forte capacité d'observation des processus psychosociaux du champ social étant constamment au plus près de l'action et des acteurs,
- une temporalité d'intervention longue de cinq années (de 2006 à fin 2010),
- une collecte systématique et minutieuse des documents, destinés à constituer le matériel des réflexions futures,
- un temps libre - ultérieur - nécessaire pour analyser le matériel et procéder à une longue chaîne d'interprétations de plus en plus distanciées par rapport à l'expérience originelle,
- une confrontation de ses interprétations et représentations aux critiques et suggestions de son directeur de recherches,
- une publication de tout ce qu'il a cru comprendre sans avoir à demander d'autorisation préalable à l'entreprise étudiée,
- une absence d'autocensure qui aurait pour ressort le souci de ménager ses propres inétrêts de carrière dans l'entreprise.

En outre, le recours à une méthodologie rigoureuse et le respect des préconisations qui y sont associées ainsi que le développement d'une éthique dans le cadre des recherches qualitatives (Mucchielli, 1996) peuvent permettre de limiter certains biais[154]. Dans le cadre de cette recherche-action, notre éthique a eu pour principales valeurs : le respect de la personne, le consentement éclairé, l'évaluation des avantages et des risques pour les participants, le choix juste et éclairé des participants, la confidentialité des données recueillies.

Enfin, notre étude d'un cas unique (la société Cartone, filiale du groupe Papuros) est enrichie d'une recherche sur la littérature scientifique et professionnelle, d'une mise en perspective des modalités des négociations déjà menées au sein du Groupe Papuros France, de l'utilisation de multiples cabinets d'étude dotés d'une méthodologie précise, et d'une réflexion terrain émanant d'une triangulation [employeurs - salariés et autres intervenants - représentants du personnel] des données.

[153] Voir chapitre 0.4.1.2
[154] Voir chapitre 0.4.1.3

4.1.2. L'analyse des relations dyadiques :

L'analyse des phénomènes sociaux, de l'interface des personnes avec les ensembles qui les englobent, donne naissance à plusieurs approches :

- l'approche individualiste, qui reconstruit les phénomènes collectifs à partir des actions individuelles, et qui privilégie la compréhension de la motivation des acteurs.
- l'approche holiste, qui consiste à considérer l'ensemble comme un tout plutôt que la somme des parties. Dans cette optique, les comportements des personnes dérivent de la position de celles-ci dans des contextes collectifs stables.

Toutefois, une autre approche focalise sur les relations dynamiques entre deux acteurs, dont l'agrégation constitue un réseau. L'analyse des réseaux sociaux place systèmatiquement les relations au centre de ses préoccupations : « *the key to understanding people is understanding the ties between them ; therefore, it was to the ties that we turned our focus* » (Christakis et Fowler, 2009, p. XV).

Une meilleure compréhension des relations dyadiques s'appuyant sur les travaux de l'école de Palo Alto jusqu'aux travaux des interactionnistes aurait été utile, car il existe une action réciproque, un processus dynamique d'interaction, une communication en boucle au cours de laquelle chacune des personnes joue le rôle de stimulus et de réponse par rapport au comportement de l'autre, des autres (Faget, 2010, p. 46).

L'auteur de cette thèse exprime un regret, celui de n'avoir pas davantage développé une approche transdisciplinaire avec les membres de l'équipe de Jean Michel Larrasquet.

4.2. LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE :

Comprendre et gérer[155] les effets de « *la transformation normative* » (Ehrenberg, 1998, p. 11) du social puis/et de l'intime porte sur les capacités de chacun des salariés à admettre ou à résister à un processus de changement en raison de ses routines personnelles et organisationnelles, à être confronté à un éventuel épuisement dépressif, à trouver un intérêt dans un processus de changement en raison de la dynamique des processus de conversion des connaissances individuelles et organisationnelles, à rebondir dans un nouveau contexte où la relation de pouvoir[156] a évolué.

Pour les dirigeants, cette dynamique nécessite :

- du courage (Spencer et Cullen, 1978). Un courage qui devrait avoir une triple origine[157] : une connaissance théorique valide et actionnable, une compétence méthodologique quant à la mise en action de cette connaissance dans un environnement où l'apprentissage devient reconnu et favorisé, et une connaissance factuelle du contexte[158] afin d'éviter toute tentative manipulatrice[159]. Un courage qui est rendu nécessaire en raison de sa connaissance limitée de l'environnement complexe et turbulent, d'une fréquente confrontation à une organisation rétive à ses choix, de ses propres biais cognitifs (Laroque, 2012, p. 289).
- de s'entourer efficacement[160], de répondre au besoin de friction créative en réunissant des personnes très différentes sur le plan cognitif pour favoriser le travail collectif. Afin d'éviter des conflits, la difficulté réside à faire exprimer les représentations de chacun de manière à parvenir à un ajustement mutuel. Il ne s'agit pas de chercher à tout prix l'unanimité des avis, mais simplement d'arriver à accepter comme valables et opportunes des idées ou des expressions divergentes, de trouver une zone proximale d'échange qui permette de définir des règles de coopération, de prendre avec soi la logique de l'autre et la considérer comme légitime (Boudarel, 2010, p. 85), de médier.
- un réel besoin d'un accompagnement explicite[161]. L'accompagnement, l'explicitation dynamique in vivo des objectifs répond à un besoin exprimé par les acteurs pour adapter leurs réponses individuelles ou collectives aux problématiques voire aux challenges auxquels ils sont confrontés. Les discussions voire les confrontations contradictoires autour de l'explicitation des buts poursuivis et de leur traduction en termes d'objectifs et de plans d'action ont pour mérite de préciser l'implicite, de produire de nouvelles projections des résultats attendus, de déceler des besoins d'amélioration, de générer des boucles d'apprentissage, de développer des collaborations transversales… Au risque de parfois générer des conflits émotionnels que la médiation sociocognitive « purge ». « *Piloter le changement suppose une réforme des systèmes de pensée. Concrètement, cela appelle une formation nouvelle* », une formation-action accompagnée, car il faut « *apprendre à devenir capables d'écouter, de négocier, d'organiser des rencontres, d'impulser des dynamiques de changement et non de proposer des solutions toutes faites* » (Crozier, 2012, p. 338).

[155] Voir chapitre 3.2.1.1.8
[156] Voir chapitre 0.2.6
[157] Voir chapitre 3.2.1.2.3
[158] Voir chapitre 3.3.2.5.1
[159] Voir chapitre 3.3.2.5.2
[160] Voir chapitre 3.2.1.3.3.3
[161] Voir chapitre 3.2.1.3.3.4

Pour les DRH, cette dynamique issue de la transformation normative du social puis/et de l'intime les fait se confronter à une individualisation croissante, une diminution du conflit collectif[162] au profit des conflits interpersonnels. La relation individuelle dans l'entreprise devient essentielle. Malheureusement, confrontés aux pratiques actuelles de gestion et à l'obsession grandissante du reporting, les DRH ont le « blues »[163]. Faute de temps, ils constatent une atrophie de leurs responsabilités opérationnelles alors que leur contribution serait requise en raison de la remontée du niveau de délégation dans les entreprises, de la difficile adaptation comportementale du management intermédiaire, des nombreuses demandes d'accompagnement, du développement des conflits interpersonnels. Le renvoi quasi systématique à un bilan de compétences ou à un coach externe ne peut qu'être une solution temporaire. Les relations interpersonnelles nécessiteraient davantage de présence des acteurs des services des ressources humaines.

Pour les cadres, une évolution paradoxale se met en place. L'organisation leur délègue de plus en plus de décisions opérationnelles qui n'ont aucun caractère irréversible, et les isole des décisions stratégiques. La plupart des cadres aurait donc tendance à se replier sur eux-mêmes et leur carrière, à se recroqueviller, à devenir cynique, à se désengager du destin collectif de l'entreprise, à se résigner quant à leur capacité à transformer les relations collectives, à exprimer une apathie politique (Courpasson, 2012). Une croissance des contentieux prud'homaux avec les cadres est hautement probable.

Concernant les conflits interpersonnels, face aux mesures de contre-pouvoir émanant du législateur grâce aux procédures de prévention des risques psychosociaux, au renforcement de l'arsenal juridique comme l'obligation de sécurité dans le cadre d'un éventuel harcèlement moral, à l'éventail croissant des possibles expertises émanant du CHSCT…, le pouvoir de la direction va tendre à se limiter aux procédures disciplinaires mineures, aux reclassements internes, aux ruptures conventionnelles et aux départs transactionnels. Cela pour éviter les coûts des procédures juridiques et judiciaires.

Une perspective de recherche serait d'étudier la capacité active ou réactive des dirigeants d'entreprise à modifier cette relation de pouvoir (en leur faveur) par la médiation sociocognitive, en favorisant la résolution des conflits interpersonnels à l'aide d'un professionnel formé, neutre, impartial et soumis à un devoir de confidentialité. Les DRH devront-ils imposer aux dirigeants cette alternative à l'adversité, cette solution respectueuse du respect d'autrui et de la qualité du dialogue ? Voire devenir eux-mêmes des médiateurs professionnels ? Développer en amont un tel projet vis-à-vis de leur direction et l'autogérer ?

[162] Voir chapitre 3.2.1.1.2
[163] Voir chapitre 3.2.3.2.6

4.3. L'INTERET D'UNE TELLE RECHERCHE :

Tout en servant loyalement la profession de DRH, n'est-il pas concevable de se mettre de façon concomitante au service d'un autre idéal et de contribuer ainsi à la lente évolution des représentations, voire des pratiques. « *Une longue recherche éthnographique en entreprise d'abord, le statut de chercheur ensuite, voilà en quelques mots, les éléments du dispositif qui semble à même de maintenir notre curiosité sur les choses de l'entreprise à la hauteur du rêve démocratique et du mythe de la connaissance raisonnable* » (Villette, 2012, p. 236).

4.3.1. L'intérêt pour le groupe Papuros :

En juin 2010, le groupe Papuros officialise son passage d'une culture d'entreprise familiale à celle d'un groupe européen présent significativement à la fois en Espagne, en France et en Angleterre. Une décision de simplification des structures juridiques et de rationalisation des processus des différents sites est énoncée. En France, ce projet se traduit par la fusion juridique des différentes unités au sein de ces deux sociétés (l'une concernant les cartonneries, l'autre les transformateurs), l'harmonisation des systèmes d'information, la centralisation des structures administratives et la standardisation des modes opératoires :

- la dimension économique du projet est mise nettement en avant (économie de coûts, augmentation du pouvoir de négociation quant aux achats, renforcement de la synergie commerciale, mutualisation des risques clients, synergie industrielle, standardisation des activités à faible valeur ajoutée, facilitation des acquisitions…).
- l'ambition humaine du projet tient au renforcement de l'image du groupe aux yeux des collaborateurs et du grand public, au développement d'une politique de communication unique et cohérente pour améliorer le sentiment d'appartenance et l'attractivité du groupe, à la création d'un centre de services partagés concernant la paie et le social, à l'homogénéisation des statuts en conservant aux sites leurs avantages concurrentiels, à une facilitation de la mobilité et de la gestion des carrières...

Cette recherche-action souligne la nécessité pour le groupe Papuros des apprentissages individuels et collectifs, de la qualité et de la dynamique de l'interaction sociale, pour mener un tel processus de changement au pilotage partiel et au résultat incertain. En effet, une action échappe de plus en plus à la volonté et aux intentions de son initiateur, parce qu'elle entre dans les jeux d'inter-rétroactions qui sont ceux du milieu social, et les conséquences à long terme sont totalement imprévisibles (Morin, 2010, p. 42). Conséquemment nos travaux rappellent au groupe Papuros que des compétences liées au changement organisationnel et à sa conduite sont nécessaires :

- un leadership qui met en action le processus de changement, engendre une production et une métamorphose des représentations mentales (laboratoire Graphos et Lipsi, 2003, p. 43), une dynamique et une alchimie interrelationnelle entre les membres du comité de direction[164], une convergence des intérêts des différents acteurs.
- une capacité de régulation interrelationnelle et de résilience, adaptée à la culture d'entreprise, afin de développer et maintenir les liens, afin d'éviter l'apparition des individus-rois[165]. Ces personnes à l'ego développé qui deviennent agressives, cyniques, manipulatrices et qui instaurent la compétition et la confrontation violente voire radicale (licenciement). Au risque de constater le développement d'une emprise managériale

[164] Voir chapitres 2.2.15.2.1 et 2.2.15.2.2
[165] Voir chapitre 2.2.15.2.3

annonciatrice d'épuisements physiques et psychiques professionnels (burn-out), de harcèlements moraux au sein du groupe. D'où l'intérêt de la médiation sociocognitive pour résoudre des conflits interpersonnels latents ou avérés.

- une méthode de travail permettant aux acteurs de se situer, de s'orienter, de créer de la valeur d'analyse et d'action concernant les différents chantiers du projet, de modéliser les différents processus. Toutefois, une organisation rigidifiée se nourrissant d'une diffusion quasi illimitée d'indicateurs divergents avec ceux du pilotage opérationnel, ressentis comme n'ayant pas de sens et chronophages, tend à la bureaucratisation. Au risque de signer une véritable faillite organisationnelle.
- une reconquête par les salariés de l'expérience collective qu'est l'entreprise. L'un des chantiers prioritaires des dirigeants pour les dix années à venir, car les hiérarchies traditionnelles sont à bout de souffle et ont perdu le contrôle : chaque tentative des managers pour reprendre le manche à coups de process et de reporting se soldant par des catastrophes plus grandes encore (Dupuis, 2011). Une refonte du fonctionnement hiérarchique du groupe Papuros pour que les troupes règlent les problèmes elles-mêmes au plus près du terrain avec un encadrement de proximité parfois arbitre, parfois facilitateur (Morieux, 2011).

Ainsi, cette recherche-action incite la direction du groupe Papuros à réfléchir sur comment il réfléchit à la conduite du changement organisationnel et du dialogue social afin d'asseoir sa relation de pouvoir.

Un dialogue social qui change progressivement de nature, dont la moindre conflictualité collective fait appel à moins de négociation, dont la conflictualité interrelationnelle exige une autre technique dont actuellement le groupe est dépourvu. Rappelons qu'il faut entendre par interpersonnel, la relation qui existe entre deux personnes, « *sachant qu'au-delà de deux, lorsque trois acteurs au moins sont concernés, on sort de la relation dyadique pour entrer dans le registre du collectif* » (Grossetti, 2008, p.104).

Demandées par les organisations syndicales, les deux expériences de médiation menées en décembre 2010 au sein du groupe Papuros dessinent une nouvelle forme de dialogue social orchestrée par un DRH.

4.3.2. L'intérêt pour Cartone :

En 2008, l'enjeu pour la direction de Cartone est de tendre vers la pérennisation du site[166] en obtenant des évolutions comportementales, préalablement à tout futur investissement.

Cette recherche-action démontre l'efficacité du « marketing de combat » et de la stratégie de l'attaque indirecte[167] pour obtenir ces évolutions comportementales, cette génération de l'aléa aussi bien dans son caractère d'imprévisibilité que dans son caractère d'événementialité, cette cassure du caractère absolu des alternatives classiques (Morin, 2005, p. 71), cette mise en œuvre d'un dialogue social qui permette à l'employeur de reprendre l'initiative et instaurer une nouvelle relation de pouvoir, dans un climat politique bousculé par de nombreuses réformes sociales et un climat syndical propice aux postures guerrières.

Une stratégie d'attaque indirecte qui permet, au-cours des trois dernières années 2008, 2009 et 2010, où qu'il se situe dans l'entreprise, à un salarié de voir se succéder de multiples actions parmi toutes celles mises en œuvre : le projet 2013, la management avancé de la sécurité, les

[166] Voir chapitre 0.2.6
[167] Voir chapitre 2.1.3.4.1

formations métiers, l'arrivée de la nouvelle machine Bobst 1600, le diagnostic Santé Organisation Compétences, l'accompagnement individuel de l'encadrement intermédiaire, le bilan personnel retraite, les entretiens annuels d'évaluation, la démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS), le projet d'amélioration de la satisfaction clients...

Toutefois une telle efficacité exige un important accompagnement social que le rapport d'audit AFAQ ISO 9001 constate : « *les points forts identifiés lors de l'audit de renouvellement sont maintenus et de nouveaux points forts apparaissent. Le taux de réalisation des entretiens annuels est élevé (86 %). Les plans de formation sont conséquents (25 personnes formées pour la réorganisation de la transformation consécutive au projet Bobst, soit 1/3 du personnel de l'atelier). Le suivi des formations et de la polyvalence est fait avec rigueur. L'entreprise met en place un passeport formation qui récapitule la carrière et les formations et habilitations de chaque salarié. L'entreprise a fait un accompagnement individuel du développement des compétences des agents de maîtrise (cela débouche sur des sujets d'amélioration tels que l'augmentation de la vitesse de l'onduleuse)* ».

Cette recherche-action témoigne de l'inversion de la relation de pouvoir obtenue au sein de Cartone, mais aussi de la fragilité d'un tel résultat !

4.3.3. L'intérêt général de la recherche :

L'intérêt général de cette recherche-action est d'analyser les modalités de la transformation normative du social puis/et de l'intime, de présenter les difficultés à mener un processus de subjectivation[168], d'appréhender le caractère éminemment complexe et incertain du devenir de l'actuelle liberté individuelle, de son autonomie et de son indépendance.

Un processus de subjectivation qui ne doit pas donc être compris comme une certaine recherche d'un soi fixe ou d'une identité définitive masquée par des structures sociales et des normes anonymes, mais comme un ensemble de possibilités de vie (Nietzsche, 1969). Une mise en œuvre du processus de subjectivation dont la charge émotionnelle peut être si forte qu'elle génère des conflits interpersonnels, car notre différence de perception des mêmes événements nous amène parfois à avoir des appréciations opposées quant à leur sens, leur importance. Toutes ces différences sont potentiellement des sources émotionnelles de conflit, celui-ci constituant une dimension centrale de l'expérience individuelle et collective (Van Campenhoudt, 2008, p. 253). Tout en évitant d'invoquer automatiquement le concept de souffrance au travail qui pourrait « *alimenter une doxa de l'indignation, une vision misérabiliste du travail* » (Ginsbourger, 2010, p. 6), il nous faut prendre au sérieux ce mal-être. Le nier constituerait un élément aggravant puisque cela empêcherait de lui donner du sens (Barus-Michel, 2004). En novembre 2011, le score moyen du stress (6,5/10) parmi les cadres atteint un score jusque-là inégalé et c'est maintenant un tiers des cadres qui attribuent une note supérieure à 7/10 selon la CFE-CGC[169]. Après vingt heures, 63 % des cadres se remettent à l'ouvrage à leur domicile en prenant sur leur temps personnel[170]. 72 % des actifs interrogés se disent satisfaits de leur travail, néanmoins l'hyper-investissement émotionnel au travail touche 41% d'entre eux[171]. Il faut bien avoir conscience que lorsqu'un sujet est en état de crise et atteint le seuil de décompensation, les difficultés psychologiques se déploient

[168] Voir chapitre 3.3.2.2.2

[169] Baromètre stress de la CFE-CGC, vague 17, étude réalisée par OpinionWay sur un échantillon composé de 1000 cadres actifs, entre le 30 novembre et le 6 décembre 2011

[170] Enquête sur les effets du travail sur la vie privée réalisée par Technologia et la mutuelle UMC, mars 2012

[171] Etude internationale sur le stress au travail, en partenariat avec l'Institute of NeuroCognitivism et TNS Sofres auprès de 7 025 actifs

simultanément sur le terrain du travail et dans l'espace privé. Il n'y a plus d'indépendance entre le travail et le hors-travail, car quand le rapport subjectif au travail se dégrade, la souffrance a des conséquences sur le conjoint et les enfants, sur la cohésion de la cellule familiale, sur la qualité de vie sociale et sur la vie sexuelle (Dejours, 2000).

Une recherche-action qui souligne le besoin de chacun de développer une conscience critique, de construire progressivement le sens de sa vie, d'être accompagné, de se prêter à la médiation sociocognitive[172] au plus près du travail réel afin de repenser l'organisation à partir du travail réel et d'imaginer des évaluations du travail collectif et de la coopération (Dejours, 2011), d'accroître sa capacité de négociation dans les jeux de pouvoir. Un pouvoir qui occupe une place importante dans le flux interpersonnel des émotions, qui incite à cette « *danse biologique* » qui se produit chaque fois que quelqu'un éprouve de l'empathie pour quelqu'un d'autre (Goleman, 2009, p. 47).

Une médiation sociocognitive qui :

- constitue la symbiose de la co-construction de nouvelles représentations mentales, avec les connaissances et compétences liées à la conduite d'un changement, dans le cadre d'un conflit de nature émotionnelle (Brun, 2010).
- reconnaît son inachèvement et est accompagnée d'une évolution de ses techniques et d'un enseignement de ses pratiques,
- négocie avec l'incertitude, notamment dans l'action car il n'y a d'action que dans l'incertain (Morin, 2010, p. 198).

Une recherche-action qui pose la question du nécessaire développement de la médiation sociocognitive intra-entreprise (Brun, 2012) ou inter-entreprises pour résoudre (purger) les conflits interpersonnels et semer l'altérité. Sachant que « *réduire le rôle de la médiation aux seuls traitements de différends est une vision restrictive, car elle est avant tout une discipline appliquée à la transmission et à l'échange d'informations au moyen d'un tiers neutre, impartial et indépendant, un facilitateur, un régulateur qu'est le médiateur professionnel* » (Lascoux, 2009, p. 10). La médiation ne se réduisant pas à la simple résolution des conflits car elle se situe dans les processus de dépassement et de construction grâce au passage au ternaire : le médiateur et les deux médiés[173] (Guillaume-Hofnung, 1995). Une réflexion qui tend vers l'éthique, car l'éthique est en soi ternaire[174] (Ricœur, 2004). L'en-commun ne peut être absent de la relation entre deux personnes, il les unit par le haut, il pose comme indispensable la réciprocité des libertés individuelles afin que les médiés parviennent à faire ensemble le choix parmi trois solutions possibles : un retour à l'identique de la situation antérieure, un aménagement de la situation présente, une rupture définitive mutuellement consentie (Lascoux, 2009).

[172] Voir chapitre 3.2.2.11
[173] Le terme « médiacteur » serait plus juste, car « médié » apparaît trop passif
[174] Formée par l'estime de soi, la sollicitude pour autrui et les institutions justes

BIBLIOGRAPHIE

AASEBE I. *et al.* (2011), « Critical maturational period of new neurons in adult dentate gyrus for their involvement in memory formation », *European Journal of Neuroscience*, vol. 23, p. 1094.

ABRIC J.C. (1994), *Les représentations sociales : aspects théoriques*, *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses universitaires de France.

ACKOFF R. (1969), « Systems, organizations, and interdisciplinary research », dans *Systems thinking* de Emery F., Penguin Books.

ADAMEC R. et CABANNES N. (2010), *Le marketing en mode social*, Liaisons Sociales.

AGHION P. et al. (2007), « Les leviers de la croissance française », *Conseil d'Analyse Economique*, La Documentation Française.

ALBERT E. (2008), « Réduire les contradictions du management », *Penser la négociation*, Mélanges en hommage à Kuty, De Boeck.

ALBERT E. (2009), « L'actualité en perspective, En période d'incertitude, la vérité et la clarté sont de mise », *Les Enjeux*, janvier 2009.

ALAIN (1962), *Propos sur le bonheur*, collection Idées, Gallimard.

ALLAL L. et SAADA-ROBERT M. (1992), « La métacognition : cadre conceptuel pour l'étude des régulations en situation scolaire », *Archives de psychologie*, 60, p 265-296.

ALLARD F. (2009), « Quelques motifs raisonnés pour une ingénierie du contexte raisonnable », *Revue Internationale de Projectique*, n°3, De Boeck.

ALTER N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaire de France.

ALTER N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France.

ALTER N. (2005), *Organisation et innovation, Une rencontre conflictuelle, Les organisations, Etat des savoirs*, Paris, Sciences Humaines.

ALTER N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte.

ALTER N. (2012), « Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle », dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.

AMOSSE T. et WOLFF L. (2009), « Connaissance de l'emploi, Ce que représentent les syndicats en entreprise », *Centre d'Etudes de l'Emploi*, N° 69, septembre 2009.

ANACT (2002), « Etre ou ne pas être employable ?, Employabilité : des enjeux d'actualité », *revue mensuelle Travail & Changement*, septembre 2002.

ANDOLFATTO D. et LABBE D. (2007), *Les syndiqués en France 1990-2006*, Institut d'études politiques de Grenoble-Pacte.

ANTOINE J. (1982), *Le sondage, outil de marketing*, Dunod.

APEC (2009), « Perspective de l'emploi cadre, Industrie », *Industrie papier et carton*, p 30.

APEC (2010), *Etude de l'évolution de la population cadre au cours des vingt dernières années*, 24 novembre 2010

ARGYRIS C. (1990), *On organizational Learning*, Cambridge MA, Blackwell.

ARGYRIS C. (2003), *Savoir pour agir, Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod.

ARGYRIS C. et SCHON D.A. (1974), *Theory in practice*, San Francisco, Jossey-Bass.

ARGYRIS C. et SCHON D. (2002), *Apprentissage organisationnel, théorie, méthodes et pratiques*, traduction de la première édition américaine par AUSSANAIRRE M. et GARCIA-MELGARES P., De Boeck.

ARNSTEN A.F. et GOLDMAN-RAKIC (1998), « Noise stress impairs prefrontal cortical cognitive function in monkeys : evidence for a hyperdopaminergic mechanism », *General Psychiatry*, vol. 55(4), p 362 - 368

ASTREE ASSOCIATION, *Crise du travail : pour un changement des modes de gestion*, rapport, 23 juin 2010

AUBERT N. (2003), *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Paris, Flammarion.

AUBERT N. (2004), *L'individu hypermoderne*, Toulouse, Erès.

AUBERT N (2009), « Perte de sens, perte de soi : souffrance extrême et suicides au travail », *collection changement social*, La subjectivité à l'épreuve du social, L'Harmattan.

AUBERT N. (2010), « La société hypermoderne : une société « par excès » », dans *La société hypermoderne : ruptures et contradictions*, collection changement social n° 15, L'Harmattan.

AUBERT N. (2011), « La visibilité, un substitut à l'éternité », *Les tyrannies de la visibilité*, Erès.

AUBERT N. et PAGES M. (1989), *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck.

AUBERT N. et GAULEJAC De V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991, nouvelle édition, préface de janvier 2007.

AUBERT N. et GAULEJAC De V. (2007), *Le coût de l'excellence*, édition initiale de 1991, préface de la nouvelle édition, Le Seuil.

AUBERT N. et HAROCHE C. (2011), « Etre visible pour exister : l'injonction à la visibilité », *Les tyrannies de la visibilité*, Erès.

AUGUSTINE N. R. (2000), « Reconfigurer un secteur industriel », première publication mai juin 1997, *Harvard Business Review*, réédition 97301, 2000, Organisations, p 180 - 212
BACHELARD O. et BILLON GRAND J. (2011), « Approche gestionnaire du management de la santé-sécurité au travail », dans *Risques psychosociaux au travail*, Liaisons.
BACQUE M.F. (2009), « Surmonter les coups durs », *Courrier cadres*, février 2009.
BARBAT G. *et al.* (2011), « Triple-loop learning : theoretical framework, methodology & illustration », *Revue Internationale de Projectique*, n°8, De Boeck.
BARNARD C.I. (1968), *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University press.
BARRAND J. (2009), « Le management « agile » doit réconcilier efficacité et quête de sens », *revue Entreprises & Carrières*, n° 955, 19 mars 2009.
BARRIOS-CHOPLIN B. et McCRATY R. (1997), « An inner quality approach to reducing stress and improving physical and emotional wellbeing at work », *Stress Medicine*, vol. 13, p 193 - 201.
BARTHES R. (2002), *Le neutre, notes de cours au Collège de France*, 1977-1980, Le Seuil.
BARUS MICHEL J. *et al.* (1996), « *Crises, approche psychosociale clinique*, Ddb.
BARUS-MICHEL J. (2009), citée par GIUST-OLLIVIER A.C. dans *De la régulation institutionnelle, La subjectivité à l'épreuve du social*, L'Harmattan.
BARUS-MICHEL J. (2010), « La transgression comme norme de la société hypermoderne », *La société hypermoderne : ruptures et contradictions*, L'Harmattan.
BATESON G. (1973), *Steps to an ecology of mind*, London, Paladin.
BAUMAN Z. (2000), *Liquid modernity*, Cambridge, Polity press.
BEAUDRY A. et PINSONNEAULT A. (2005), « Understanding user responses to information technology : a coping model of user adaptation », *MIS Quaterly*, vol. 29, n° 3.
BEAUJOLIN-BELLET R. (2012), « Restructurations : entre permanence et ruptures », dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
BEAUNIEUX H. (2006), *Memory*.
BECKER A. (1973), *The denial of death*, New York, Free press.
BELLINI S. (2010), « Le lien entre l'âge et la diminution de la performance n'est pas démontré », *Entreprises & Carrières*, n° 1010, 19 juillet 2010, p 30.
BENASAYAG M. et Del REY A. (2007), *L'éloge Du Conflit*, La Découverte
BENNIS W. et NANUS B. (1985), *Leaders: strategies for taking charge*, Dryden, NY, Dryden Press.
BENSEBAA F. (2009), « La crise accentue le désengagement des salariés », *Entreprises & Carrières*, n° 948, 31 mars 2009, p 34.
BERG D.N. et SMITH K.K. (1985), *Exploring clinical methods for social research*, Newbury Park, Sage.
BERGER P. et LUCKMANN T. (1971), *The social construction of Reality, A treatise in the sociology of knowledge*, Penguin Books.
BERNARD C. (2008), *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, The Echo Library.
BERNE E (1961), *Transactional analysis in psychotherapy*, Growe press.
BERNE E. (1972), « What do you do after you say Hello ? », dans *The psychology of Human destiny*, Growe press.
BERNOUX P. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Le Seuil.
BEROUD S. *et al.* (2008), Rapport de recherche « Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail », *Centre d'études de l'emploi*, juin 2008, p 9 - 10.
BERRY M. (1986), « Logique de la connaissance et logique de l'action. Réflexions à partir de l'expérience des recherches en gestion menées à l'Ecole des Mines de Paris et à l'Ecole polytechnique », dans AUDET M. et MALOUIN J.L. *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Presses de l'Université de laval.
BERTHOZ S. (2002), « Emotions : from neuropsychology to functional imaging », in *International Journal of Psychology*, vol. 37(4), p 193 - 203.
BIRBAUM P. (1993), *Actions collectives et mouvements sociaux*, Presse Universitaire de France.
BIRMAN J. (2011), « Je suis vu, donc je suis : la visibilité en question », dans *Les tyrannies de la visibilité, Etre visible pour exister ?*, Erès.
BLANC-GRAS J. (2006), *L'évolution des relations sociales dans une société en mutation*, mémoire de master en ressources humaines, Université d'Aix- Marseille II.
BLOHORN-BRENNEUR B. (2006), *Justice et médiation. Un juge du travail témoigne*, Le Cherche-Midi.
BONNET Y. (2006), *Etre heureux au travail*, Presses de la Renaissance.
BOISSIEU De C. (2010), introduction à *Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique*, rapport de BARTHELEMY J. et CETTE G., La Documentation Française.
BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1987), *Les économies de la grandeur*, Presses Universitaires de France.
BOSTON CONSULTING GROUP (2010), « Enquête internationale concernant les principaux enjeux de la fonction RH », *Congrès mondial RH de Montréal*, 27 au 29 septembre 2010.

BOUDAREL M.R. (2010), « Modéliser pour changer », *Revue Internationale de Projectique*, n° 4, De Boeck.
BOUILLOUX A. (2011), *Accidents du travail, du trajet et maladies professionnelles, Qualification, indemnisation, contrat*, Liaisons Sociales.
BOURDIEU P. (1989), *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*, Les Editions de minuit.
BOURGEOIS M.L. (2009), « Surmonter les coups durs », *Courrier Cadres*, février 2009, p 39.
BOUTRAND (2009), « L'absence de reconnaissance est au cœur de la souffrance des salariés », *Les Echos*, Enquête de l'Institut de Veille Sanitaire, 17 février 2009.
BOWLBY J. (1977), *Attachment and loss*, Vol. 1 : attachment, Basic Books et Hogarth press.
BOWLBY J. (1998), *A secure base : clinical applications of attachment therapy*, Tavisstock/Routledge.
BRABANT-DELANOY L. (2009), « Face à la conflictualité et à la violence, quelle efficacité de la médiation ? », *Centre d'Analyse Stratégique*, n°147, juillet 2009
BRANDEN N. (1998), *Self-esteem at work : how confident people make powerful companies*, Jossey-Bass.
BRENNEUR B. (2010), *Stress et souffrance au travail ; un juge témoigne*, Harmattan.
BRETHERTON I. (1992), « The origins of attachment theory », *dans BOWLBY J. et AINSWOTH M., Development Psychology*.
BRICLER M. (2009), « Des compétences d'employabilité durable pour sécuriser les parcours professionnels des individus », *Revue Internationale de Projectique*, n° 3, De Boeck.
BROCA P. (1878), « Anatomie comparée des circonvolutions cérébrales. Le grand lobe limbique et la scissure limbique dans la série des mammifères », *Revue anthropologique* 2, p 385 - 498.
BROUILLET J. (2008), « L'obligation d'adaptation des salariés à leur emploi doit-elle peser uniquement sur l'employeur ? », *Entreprises & Carrières*, n°924, 7 octobre 2008.
BROWN G. et HARRIS T. (1978), *Evénements de vie et inventaire des difficultés*, Université de Londres.
BRUCHON-SWEITZER M. et QUINTARD B. (2001), *Personnalité et maladie : stress, coping et ajustement*, collection sciences humaines, Dunod.
BRUEL-JUNGERMAN E . *et al. (*2007), « Brain plasticity mechanisms and memory : a party of four », *Neuroscientist*, vol. 13, p. 492.
BRUN G (2009), « Utilisation d'un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social afin d'obtenir une nouvelle relation de pouvoir », *Revue Internationale de Projectique*, n° 3, De Boeck.
BRUN G. (2010), « La transformation normative de l'intime et du social, ses conséquences sociocognitives durables », *16èmes Journées de Projectique*, Bidart et San Sebastian, 7 et 8 octobre 2010.
BRUN G. (2010), « La médiation sociocognitive : une technique durable de résolution des conflits interpersonnels », *16èmes Journées de Projectique*, Bidart et San Sebastian, 7 et 8 octobre 2010.
BRUN G. (2011), « Médiation sociocognitive et prise en compte des risques psychosociaux : attitudes et comportements des managers. Une pierre à l'édification de la recherche en projet », *Congrès international en management et gestion des projets*, Université du Québec en Outaouais, 27 au 29 mai 2011.
BRUN G. (2011), « Management, inaptitude et harcèlement moral : les risques de santé mentale en entreprise », *Oriane, 9ème colloque francophone sur le risque*, Bayonne, 22 et 23 septembre 2011.
BRUN G. (2011), « Complexité et Incertitude : l'Ethique managériale, Vers un nécessaire et gigantesque effort de repensée », *Revue Internationale de Projectique*, n° 9, De Boeck.
BRUN G. (2012), « L'apport facilité de la médiation sociocognitive en entreprise », *colloque Hommes de management et management des hommes*, ISC Paris, les 14 et 15 mai 2012.
BRUNEL V. (2012), « Le développement personnel au service de l'entreprise ? », dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
BRUNER J. (1973), *On knowing : essays for the left hand*, New York, Atheneum.
BRUNSSON N. (2003), *The organization of Hypocrisy, Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business Scholl Press.
BURNS J. (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row.
BUSINESS WEEK (1980), *Revitalizing the US economy*, 30 juin 1980, p 78
CALLON M. *et al.* (2001), *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, Le Seuil.
CANOUI P. *et al.* (2008), *Le burn out. Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants,* 4e édition, Masson.
CARLEY M. (2004), *Trade Unions membership 1993-2003*, European Industrial Relations Observatory.
CARPENTER S.L. et KENNEDY W. (1988), *Managing public disputes*, San francisco, Jossey-Bass.
CASSIDY J. et SHAVER P.R. (1999), *Handbook of attachment : theory, research and clinical applications*, Guilford.
CAVANAGH M. *et al.* (2006), « Learning from experience : how organisations can improve project management by becoming learning-capable », *revue Cognitique n° 11*, Université Bordeaux 2
CAYATTE R. et RODACH G. (2006), *Les clés de l'employabilité, les 12 travaux d'Hercule Martin, manager*, Rueil Malmaison, Editions Liaisons.

CEGOS (2008), *Organisation et rémunération du temps de travail : le point de vue des salariés*, mai 2008.
CEGOS (2008), *Les nouvelles formes de réclamations collectives, Enquête auprès de 166 DRH et de 2.000 salariés*, octobre 2008.
CEGOS (2008), *Résultats de l'enquête de l'observatoire Cégos, Climat et relations sociales dans les entreprises*, 13 novembre 2008.
CFDT (1993), « Les militants de la CFDT et l'information syndicale », *Syndicalisme-Hebdo*.
CETTE G. et al. (2009), « Le partage des fruits de la croissance en France », *Conseil d'analyse Economique*, n°4
CFDT (1993), *Les militants de la CFDT et l'information syndicale*, Syndicalisme-Hebdo.
CHAMBERS R. (1997), *Whose reality counts ? Putting the first last*, Londres, ITP.
CHAMOUX A (2010), « Comment mesurer le stress au travail ? Bilan de cinq années de pratique au CHU de Clermont-Ferrand », *correspondance Dr Lesage F.X*, 17 août 2010
CHANDLER A.D. (1962), *Stratégies et structures*, Paris, Organisation
CHANLAT J.F. (2012), « L'hégémonie américaine en question(s) », dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
CHARDON O. et ESTRADE M.A. (2007), « Les métiers en 2015 », rapport du groupe prospective des métiers et qualifications de la *DARES* et du *Centre d'Analyse Stratégique*, collection qualifications & prospective.
CHAZEL F. (1983), « Pouvoir, structure et domination », *Revue Française de Sociologie*, XXIV.
CHECKLAND P. (1981), *Systems thinking, systems practice*, Chichester, John Wiley & Sons.
CHECKLAND P. et SCHOLES J. (1990), *Soft systems methodology in action*, Chichester, John Wiley & Sons.
CHEVALLET R. (2010), « Prévention des TMS, Mobiliser le savoir des salariés », *Entreprises & Carrières*, n° 1003, 31 mai 2010, p 31.
CHOPLIN H. *et al.* (2005), « Innovation et apprentissage, Manager de proximité, collectifs espace-temps : trois leviers du changement et de l'apprentissage », *Revue de Cognitique*, n° 10, Institut de Cognitique.
CHOPLIN H. et al. (2006), « Eléments pour une recherche finalisée sur le mouvement, Intégration des connaissances et des compétences à la pratique », *revue Cognitique*, n°11, De Boeck.
CHRISTAKIS N.A. et FOWLER J.H. (2009), *Connected, How your friends'friends'friends affect everything you feel, think, and do*, Back Bay Books.
CIALDINY R. (1984), *Influence : the new psychology of modern persuasion*, Quill.
CLAVERANNE J.P. *et al.* (1996), *Projectique, à la recherche du sens perdu*, Economica.
CLAVERIE B. (2010), « Pluri-, Inter-, Transdisciplinarité : ou le réel décomposé en, réseaux de savoir », *Revue Internationale de Projectique*, n° 4, De Boeck.
COHEN M. (2005), *Le droit des comités d'entreprise et des comités de groupe*, 8ème édition, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.
CORMIER LE GOFF A. et BENARD E. (2005), « Restructurations et droit du travail, après la loi du 18 janvier 2005, Aspects juridiques et pratiques », Liaisons Sociales.
COTIS J.P. (2009), « Le partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », *INSEE*, 13 mai 2009.
COURPASSON D. (2012), « Les cadres et la domination douce », entretien avec, dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
COURPASSON D. et GOLSORKHI D. (2009), « Les productivités du pouvoir, Résistances et pouvoirs dans et autour des organisations de la seconde modernité », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n° 193, Lavoisier.
COURPASSON D. et DANY F. (2012), « Les cadres rebelles », dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
CROZIER M. (1971), *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil.
CROZIER M. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
CROZIER M. (2012), « Une méthode démocratique pour transformer l'organisation », entretien avec, dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil.
CULTIAUX J. (2010), « Les jeunes travailleurs face aux contradictions de l'hyper modernité », *Revue Changement Social*, La société hypermoderne : ruptures et contradictions, n° 15, L'Harmattan.
CYERT R. et MARCH J.G. (1970), *A behavioural theory of the firm*, Prenctice Hall, HA Simon.
DAMASIO A. (1995), *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob.
DAMASIO A. (1999), *The feeling of what happens*, San Diego, Harcourt.
DAMASIO A. (2010), *L'autre moi-même, La construction du cerveau conscient*, Odile Jacob.
DAMASIO A. (2011), « Rencontre avec Antonio Damasio, La conscience est née des émotions », *revue Sciences Humaines*, n° 224, mars 2011.
DAMERON S. et JOSSERAND E. (2005), « Le processus de développement d'une communauté de pratique : une approche par la dialectique participation - réification », Acte de la *XIVème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (AIMS), Pays de la Loire, Angers, 6 - 9 juin 2005
DARES (2008), *Premières synthèses*, n°25, juin 2008

DARES (2010), *L'opinion des employeurs sur les seniors, les craintes liées au vieillissement muent*, n° 055, septembre 2010.
DARES (2010), Analyses n° 081, décembre 2010.
DARES et INSEE (2010), « statistiques examinées par le Conseil d'Orientation des Retraites du 26 mai 2010 », *Liaisons Sociales*, 31 mai 2010, p 3.
DARRE J.P. (1994), *Dialogues et production de connaissances pour l'action*, Erès.
DAVID A. *et al.* (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour le recherche en management », Les nouvelles fondations en sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management, Paris, *Fnege*, Vuibert.
DE BONO E. (1976), *The mechanism of mind*, Penguin.
DE BONO E. (1976), *Practical thinking*, Penguin.
DEBOUT M. (2010), « Le suicide de salariés, un geste accusateur et sacrificiel », *Entreprises & Carrières*, n° 1006, 21 juin 2010.
DEBOUT M. (2011), introduction de *Risques psychosociaux an travail, Vraies questions, bonnes réponses*, Liaisons.
DECETY J. (2008), « Le cerveau social, nouvel objectif d'étude », *revue des Sciences Humaines*, novembre 2008, n° 198.
DECETY J. (2010), « Dissecting the neuronal mechanisms mediating empathy and sympathy », in *Emotion Review*, publication en ligne.
DECETY J. et ICKES W. (2009), *The social neuroscience of empathy*, MIT press.
DECI E.L. (1972), *The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivations, organizational behaviour and human performance*.
DEHEUVELS P. (1988), *L'excellence est à tout le monde ; libres propos sur l'éducation*, Paris, Robert Laffont.
DEJOURS C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, préface et postface en 2009, collection Essais, Le Seuil.
DEJOURS C. (2000), *Travail, usure mentale*, préface en 2008, collection Essais, Bayard.
DEJOURS C. (2011), *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Payot.
DEJOURS C. et BEGUE F. (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, Presses Universitaires de France.
DEN HARTOG D.N. et KOOPMAN P.L. (2005), *Implicit theories of leadership at different hierarchical levels*, *Implicit leadership theories : essays and implications*, Greenwich, Information Age publishing,
DESPREZ L. (2006), *Rapport d'information n° 3253 déposé par la Commission des Affaires Economiques, de l'Environnement et du Territoire de l'Assemblée Nationale*, 5 juillet 2006.
DETCHESSAHAR M. (2011), « L'absence de management de proximité est source de mal-être », *Entreprises & Carrières*, n° 1041, 28 mars 2011.
DETRIE C. *et al.* (2011), *Termes et concepts pour l'analyse du discours : Une approche praxématique*, Paris, Honore Champion.
DIEGUEZ S. (2011), « Dorian Gray, la chute de Narcisse », *Cerveau & Psycho*, n° 44, avril 2011.
DRORY A. et ROMM T. (1990), « The definition of organizational politics : a review », *revue Human Relations*, 43(11).
DRUCKER *et al.* (1999), « Viabilité et fiabilité de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management* de Thiétard R.A. *et al.*, Paris, Dunod.
DUBAR C. (1998), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.
DUBAR C. (2000), *La crise des identités, L'interprétation d'une mutation*, Presses Universitaires de France.
DUBET F. (2001), *Plaidoyer pour l'intervention sociologique, La sociologie et l'intervention, Enjeux et perspectives*, De Boeck.
DUBET F. (2006), *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris, Le Seuil.
DUCK J.D. (1993), « Gérer le changement : l'art de l'équilibre », première publication novembre décembre 1993, *Harvard Business Review*, réédition 93602, 2000, Organisations, p 62 - 91.
DUMEZ H. (2012), « L'hypocrisie organisationnelle », dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
DUPOUY A. (2003), « Vers la construction d'une méthode d'accompagnement qui redresse les distorsions cognitives du créateur d'entreprise », *Revue Internationale de Projectique*, Institut de Cognitique.
DUPUIS J.C. et LE BAS C. (2005), *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Economica.
DUPUY F. (2010), « Il faut sortir de la religion des processus », *Liaisons Sociales*, novembre 2010.
DUPUY F. (2011), *Lost in management, La vie quotidienne des entreprises au début du XXIème siècle*, Le Seuil.
DUPUY F. (2011), « L'excès de reporting ne réduit pas le sous-travail dans l'entreprise », *Entreprises & Carrières*, n° 1043, 11 avril 2011.
DU ROY I. (2009), *Orange stressé, Le management par le stress à France Télécom*, La Découverte.

EDMONDSON A. et MOINGEON B. (1995), « The learning organization, An integrated approach », in Alkafaji, *Business Research Yearbook*, Lanham, University Press of America, vol. II.
EHRENBERG A. (1988), *L'individu sous perfusion*, Esprit.
EHRENBERG A. (1991), *Le culte de la performance*, Calman-Lévy.
EHRENBERG A. (1998), *La fatigue d'être soi, Dépression et société*, Odile Jacob.
EIGER A. (2003), *Le pervers narcissique et son complice*, Dunod.
EISENHARDT K.M. et BROWN S.L. (1998), « La gestion par anticipation, Rester compétitif sur les marchés instables », Les stratégies de l'incertain, *Harvard Business Review*, première publication avril 1998, réédition en 2000, Organisation, p 220.
ELLEY R. (1986), *La génération de l'excellence*, Paris, collection Businessman, Albin Michel.
ENLART S. et CHARBONNIER O. (2010), *Faut-il encore apprendre ?*, Dunod.
ENRIQUEZ E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer.
ENRIQUEZ E. (2011), *Désir et résistance : la construction du sujet*, entretiens avec Birman J. et Haroche C., Parangon.
ENRIQUEZ E. (2012), « Pouvoir et désir dans l'entreprise », dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
ERALY A. (2008), « Les limites de la négociation », *Penser la négociation*, Mélanges en hommage à Kuty, De Boeck.
ETTIGHOFFER D. et VAN BENEDEN P. (2000), *mét@ organisation*, Paris, Village Mondial.
Evangile selon SAINT LUC, 17, 11 - 19
Evangile selon SAINT LUC 18, 25
Evangile selon SAINT MARC, 6, 30 - 34
Evangile selon SAINT PAUL, *Première lettre aux Thessaloniciens* 5, 16 - 24
FABRE (2010), « Le recours au volontariat pervertit le droit du licenciement économique », *Entreprises & Carrières*, n° 1005, p 34.
FAGET J. (1997), « La médiation, essai de politique pénale », *collection Trajets*, Erès
FAGET J. (2008), « L'impensé de la médiation : contre-culture ou soft power », Empan, *Médiation familiale et lien social*, n° 72.
FAGET J. (2010), *Médiations, Les ateliers silencieux de la démocratie*, Erès.
FAIRISE A. (2011), « La santé des salariés en mal d'électrochoc », Liaisons sociales magazine, n° 05710.
FARKAS C.M. et WETLAUFER S. (1996), « Comment les PDG dirigent », publication mai juin 1996, *Harvard Business Review on Leadership*, réédition 96303, Organisations, Paris, 1999, p 146 - 181
FAUVET J.C. (1986), « La culture et le projet d'entreprise », in G Biolley et l'équipe du CRC, *Mutation du management*, Paris, Entreprise moderne d'édition.
FAVEREAU O. (1989), « Organisation et marché », *Revue Française d'Economie*, vol. IV, n°1.
FAYOL H. (1999), « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la société de l'industrie minérale*, n°10, 1916, Dunod.
FELDER D. (2007), *Sociologues dans l'action, La pratique professionnelle de l'intervention*, L'Harmattan.
FILLOL C. (2009), *L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ?, Etudes de cas chez EDF*, Intelligence économique, L'Harmattan.
FILPAC-CGT (2006), *Papyrus : historique d'un génocide social, économique et industriel*, octobre 2006
FILPAC-CGT (2009), *Emploi : panique, Titanic, stylo Bic ?*, tract du 20 mai 2009,
FLAMANT N. (2010), « Au croisement de l'entreprise communautaire et de l'entreprise ouverte », *Ressources humaines pour sortie de crise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
FLEMING P. et SPICER A. (2003), « Working at a cynical distance. Implications for power, subjectivity and resistance », *Organization*, vol. X, n° 1.
FOGELMAN-SOULIE F. (1991), *Les théories de la complexité. Autour de l'œuvre de Henri Atlan*, Le Seuil.
FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
FOUCAULT M. (1982), *L'Herméneutique du sujet*, cours du 20 janvier 1982, édition établie par Gros F., Gallimard/Le Seuil.
FOUCAULT M. (1984), *L'usage des plaisirs*, Gallimard.
FOUCAULT M. (1994), *Dits et Ecrits*, tome IV, Gallimard.
FRAZER N. (2004), « Justice sociale, redistribution et reconnaissance. Don, identité et estime de soi », in *revue Management & Avenir*.
FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
FREEMAN R. et GILBERT D. (1987), « Managing stakeholder relations », dans *Business and society : dimensions of conflict and cooperation* de Prakash S. et Falbe C., Lexington Books, p. 397.
FREYSSINET J. (2010), « En France, le tripartisme avance masqué », *Liaisons Sociales magazine*, mars 2010.
FRIEDBERG E. (1997), « La sociologie d'intervention est d'abord une sociologie, Gérer et comprendre », *annales des Mines*.

FRIEDBERG E. (2001), « Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention », *La sociologie et l'intervention, Enjeux et perspectives*, De Boeck.
GARMEZY N. (1993), « Children in powerty : resilience despite risk », in *Journal of Psychiatry*, vol. 56.
GARVIN D (1993), « Building a Learning Organization », *Harvard Business Revue*, juin-juillet 1993, p. 78.
GATUMEL D. (2004), *Le droit du travail en France*, Francis Lefebvre.
GAUCHET M. (2002), *La démocratie contre elle-même*, Gallimard.
GAUCHET M. (2011), « Le nouvel âge de l'individu, rencontre avec Marcel Gauchet », *Sciences Humaines*, hors-série spécial n°13, juin 2011.
GAUDIN T. (1990, *2100, récit du prochain siècle*, Payot.
GAULEJAC De V. (2005), *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, nouvelle édition, préface de janvier 2009, p 9
GAULEJAC De V. (2009), *Qui est « je » ?*, Le Seuil.
GAULEJAC De V. (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Le Seuil.
GAULEJAC De V. et TABOADA LEONETTI I. (2007), *La lutte des places*, DDB.
GAVARD-PERRET *et al.* (2008), *Méthodologie de la recherche*, Pearson.
GELLEREAU M. (2006), « Pratiques culturelles et médiation », dans OLIVESI S. (2006), Sciences de l'information et de la communication : objets, savoirs, discipline, p. 27-42, Presses Universitaire de Grenoble.
GEORGE B. (2003), *Authenthic leadership : rediscovrering the secrets to creating value*, Jossey-Bass.
GERSHON M.D. (1999), « The enteric nervous system : a second brain », *Hospital practice*, vol. 34(7).
GILLIGAN R. (2000), « Adversity, resilience and young people : the protective value of positive school and spare time experiences », *Children and society*.
GINSBOURGER F. (2010), *Ce qui tue le travail*, Michalon.
GIRIN J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Journée d'étude sur la recherche-action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989, dans PILNIERE V., *La gestion des risques professionnels, L'enjeu de l'accompagnement*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2007, p 227
GLASERSFELD Von E. (1981), « The world, as we perceive it, is our own invention », *Observing systems*, The Heinz von Foerster page.
GLYKOS A. (1999), « Approche communicationnelle du dialogue artiste/scientifique ». *Note de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches*, Université Diderot 7.
GOFFMAN E. (1959), *The presentation of self in everyday life*, Doubleday, New York, Garden City.
GOLEMAN D. (1998), *Working with emotional intelligenc*e, Bantam.
GOLEMAN D. (2009), *Cultiver l'intelligence relationnelle*, Robert Laffont.
GOLEMAN D. *et al.* (2005), *L'intelligence émotionnelle au travail*, 2ème édition, Village Mondial.
GOSS T. *et al.* (1993), « Réinventer les montagnes russes : descendre aujourd'hui pour mieux monter demain », première publication novembre décembre 1993, *Harvard Business Review on Leadership*, réédition 93603, Editions d'Organisations, Paris, 2000, p 94 - 126
GRASSET Y. *et al.* (2011), *Risques psychosociaux au travail, Vraies questions, bonnes réponses*, Liaisons.
GRAWITZ M. (1990), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
GRIMBLE R. et al. (1995), « Trees and trade-offs : a stakeholder approach to natural resource management », *Institut international pour l'environnement et le développement*, Gatekeeper, series 52.
GROSSETTI M. (2008), « Réseaux sociaux et ressources de médiation », *revue Hermès*, CNRS Editions.
GRUNDSTEIN M. (2000), « Repérer et mettre en valeur les connaissances cruciales pour l'entreprise », Actes du *10ème Congrès International de l'AFAV*, Paris, novembre 2000
GRUNDSTEIN M. et ROSENTHAL-SABROUX C. (2001), *Vers un système d'information source de connai*ssances, chapitre 11 dans Cauvet & Rosenthal-Sabroux, 2001xxx
GUEGUEN N. (2002), *Psychologie de la manipulation et de la soumission*, Dunod.
GUILLAUME-HOFNUNG M. (2007), *La médiation*, 6ème édition de janvier 2012, Presse Universitaire de France.
GUIMELLI C. (1994), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé.
HAMMER M. et CHAMPY J. (1993), *Le reengineering du management*, Ed. Dunod.
HAMRAOUI E. (2010), « Servitude volontaire ou désubjectivation », ouvrage collectif *Travail et santé*, sous la direction de CLOT Y. et LHUILLIER D., Erès.
HARLE A. (2010), « Les gouvernants face aux contradictions de la société hypermoderne : le sens dans tous ses états », *La société hypermoderne : ruptures et contradictions*, collection changement social n° 15, L'Harmattan.
HAROCHE C. (2011), « L'invisibilité interdite », dans *Les tyrannies de la visibilité*, Erès.
HAUBOLD B. (2009), « Intégrer les risques humains à la stratégie de l'entreprise », *Entreprises & Carrières*, n° 943, février 2009, p 28.
HAYES R. et ABERNATHY W. (1980), « Managing our way to economic decline », *Harvard Business Review*.

HAYES R.H. *et al.* (1988), *Dynamic manufacturing. Creating the learning organization*, Londres, The Free Press.
HECKSHER C. (1976), *The new unionism*, New York, Cornell University Press.
HEFEZ S. (2010), préface de *La lucidité en médiation* par Lesser H., Publibook
HEIFEZ R.A. & LAURIE D.L. (1997), « Le leadership en tant que travail », publication janvier février 1997, *Harvard Business Review on Leadership*, réédition 97106, Organisations, Paris, 1999, p 210-240
HINDESS B. (1986), « Actors and social relations », *Sociological theory in transition*, Allen & Unwin, p. 113.
HLADY R. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, collection Perspectives marketing, Bruxelles, De Boeck.
HONNETH A. (2006), *La société du mépris*, Paris, La Découverte.
HONNETH A. (2011), « Les luttes pour la reconnaissance, rencontre avec Axel Honneth », *Sciences Humaines*, hors-série spécial n°13, juin 2011.
HOWARD A. et WELLINS R.S. (2008), *Global leadership forecast 2008/2009, Development dimensions international*, http://www.ddiworld.com.
HUARD V. (2005), « Le modèle construction de compétence, Les hypothèses phénoménologique et téléologique », Innovation et apprentissage, Vol. 1, *Projectique n° 10*, De Boeck.
HUARD V. (2006) « Modéliser le continuum, représentations, connaissances, pratiques et compétences pour une pragmatique de la formation, Intégration des connaissances et des compétences à la pratique », *revue Cognitique*, n° 11, De Boeck.
HUBER G. *et al.* (2011), *Quand le travail rend fou, Pour que ça change*, L'Harmattan.
HUBERT V. (2007), *Human brain mapping*, 28, p 1415.
HUBERMAN M. (1981), « Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative », *Education et recherche*, vol. 3.
HULL C.L. (1952), *Essentials of behaviour*, Greenwood press.
IGALENS J. et SCOURANEC A. (2001), « La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure », *Revue trimestrielle de gestion des ressources humaines*, n° 40, avril 2001, p 2.
IMPAC de la Filpac-CGT (2009), n° 144, janvier 2009
IMPAC de la FILPAC-CGT, *Comité général 17-18-19 mars 2010, compte-rendu*, n° 148, mai 2010, p 4
INGHAM M. (1995), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck.
INSEE (2010), *Revue Première*, n° 1320, octobre 2010
JACQUIER J.P. (2008), *L'introuvable dialogue social*, Collection « Essais », Presses Universitaires de Rennes.
JAMES W. (1902), *The varieties of religious experience : A Study in Human Nature*, traduction française *Les formes multiples de l'expérience religieuse* (traduction partielle), Exergue, 2001
JAUREGUIBERRY F. (2003), *Les branchés du portable*, Presses Universitaires de France.
JAUREGUIBERRY F. (2010), « Pratiques soutenables des technologies de communication en entreprise », *Revue Internationale de Projectique*, n° 6, De Boeck.
JEANNEROD M. (2009), *Le cerveau volontaire*, Odile Jacob.
JOULE R.V. et BEAUVOIS J.L. (1998), *La soumission librement consentie*, Presses Universitaires de France, sixième version, 2009, p 27.
JOULE R.V. et BEAUVOIS J.L. (2002), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble.
JOUVENOT C. (2009), « Reconnaissance et performance sont indissociables », *Entreprises & Carrières*, n° 937, 13 janvier 2009, p 32.
KAHN R.L. *et al.*(1964), *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley.
KANT I. (1911), *Kritik der reinen Vernunft*, seconde édition de 1911, Berlin, Reimer.
KAUFMANN J.C. (2003), *Tout dire de soi, tout montrer, Le débat*, Gallimard.
KENSINGER E. et SCHACTER D. (2008), « *Neural processes supporting young and older adults' emotional memories* », in *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 20, p 1161.
KERDEL De Y. (2010), « Comment la France perd le nord en étant gangrenée par… SUD », *Le Figaro*, 21 octobre 2010.
KERLAN F. (2004), *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, GPEC*, Organisation.
KESSLER F. et LHERNOULD J.P. (2003), *Droit social et politiques sociales communautaires*, Liaisons.
KING W.R. (2006), « The critical role of information processing in creating an effective knowledge organization », *Journal of Database Management*, vol. 17,1.
KLEIN B.H. (1977), *Dynamic economics*, Cambridge Mass, Harvard University press.
KOENIG (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, février 1994, p 76-83.
KOHLRIESER G. (2007), *Négociations sensibles*, Pearson Education France.
KOHUT H. (1974), *Le Soi : la psychanalyse des transferts narcissiques*, réédition 2004, Presses Universitaires de France.

KOTLER P. et SINGH R. (1981), « Marketing Warfare in the 1980s », *Journal of Business Strategy*, hiver 1981, p 30.
KOTTER J.P. (1990), « Qu'est-ce que le leadership ? », première publication mai juin 1990, *Harvard Business Review on Leadership*, réédition 90309, 1999, Organisations, p 56 - 83
KOTTER J.P. (1995), « Conduire le changement : huit causes d'échec, huit étapes pour transformer votre entreprise », *Harvard Business Review on Leadership*, première publication mars avril 1995, réédition 95204, 2000, Organisations, p 9.
KUBLER-ROSS E. (1970), *On death and dying*, Tavistock.
KUHN T. (1974), *The structure of scientific revolutions*, 2d edition, Chicago, University of Chicago press.
KUTY O. (2001), « L'intervention : système stratégique et communauté de projet sur l'espace public », *La sociologie et l'intervention, Enjeux et perspectives*, De Boeck.
LABORATOIRES GRAPHOS et LIPSI (2003), « Présentation de l'action spécifique Topik », gestion des compétences liées à la transformation des organisations, *Cognitiques n°7*, Institut de cognitique.
LACAN J. (1966), *Ecrit*s, Le Seuil, 1966.
LACHMANN H. *et al.* (2010), *Bien-être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, février 2010.
LAMY (2008), « Le choix d'une démocratie élective », *Lamy Semaine Sociale*, n° 1370, 13 octobre 2008, p 23.
LAO TZU (1985), *The tan of power*, Ed. Doubleday.
LAPLAT J. (1995), « Les représentations fonctionnelles dans le travail », dans *Psychologie Française*, n° 30.
LAPORTE J. et ROUAT S. (2011), « Impasses conflictuelles », dans *Risques psychosociaux au travail*, Liaisons.
LAROCHE H. (2012), « Les décisions stratégiques », dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
LAROCHE H. et NIOCHE J.P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Lavoisier.
LAROSE C. (2009), ancien secrétaire général de la fédération textile CGT, « J'en ai assez d'entendre parler tous les jours sur les ondes et de lire dans la presse que la séquestration de quelques patrons serait ressentie comme un drame national », *Les Echos*, vendredi 17 avril 2009
LA ROVERE M. et BIGGER J.T. (1998), « Baroflex sensivity and heart rate variability in prediction of total cardiac mortality after myocardial infraction », *The Lancet*, vol. 351, p 478.
LARRASQUET J.M. (2003), Préface aux 9èmes journées de projectique, Actions de recherche Topik, gestion des compétences liées à la transformation des organisations, *Cognitiques n°7*, Institut de cognitique.
LARRASQUET J.M. et CLAVERANNE J.P. (2002), « Individu et collectif, Une dialogue au fondement du changement de l'organisation, Gestion des connaissances dans les environnements organisés en projet », *revue Cognitiques*, n°6, Université Bordeaux 2.
LARRASQUET J.M. *et al.* (2008), « Consultance, recherche et responsabilité sociale. Quelques réflexions éthiques, épistémologiques et méthodologiques, Les liens entre consultance et recherche », *revue internationale de projectique*, De Boeck.
LARRASQUET J.M. et CHAPOTOT E. (2010), « Innovation, Usages et responsabilité », *Revue Internationale de Projectique*, n° 6, Ed. De Boeck.
LARRASQUET J.M. et LIZARRALDE I. (2010), « Complexité, systèmes et apprentissages. Une réflexion liée à la conception et à l'innovation », *ERGO-IA*, Biarritz, octobre 2010.
LASCH C. (1979), *The culture of narcissism, American life in an age of diminishing expectations*, New York London, Ed. WW Norton & Company.
LASCOUX J.L. (2009), *Pratique de la médiation, Une méthode alternative à la résolution de conflits*, ESF.
LATOUR B. (1995), « Lettre à mon ami Pierre sur l'anthropologie symétrique », *Ethnologie Française*, vol. xxvi, n°1, p 32.
LAVAL C. (2011), « La reconnaissance passe par la mise en place de pratiques qui donnent du sens au travail », *Liaisons Sociales*, février 2011.
LAWRENCE P. et LORSCH J. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Organisation.
LEAVITT H.J. (1978), *Managerial psychology*, Chicago, University of Chicago press.
LEAVITT H.J. (2005), *Top down, Why hierarchies are here to stay and how to manage them more effectively, Some personal dilemnas of middle managerial life*, Harvard Business School press.
LECOMTE J. (2010), « Donner un sens à sa vie, Chacun est confronté à un moment ou l'autre de sa vie à des questions essentielles », *Cerveau & Psycho*, n° 37, janvier et février 2010, p 44
LEDOUX J.E. et MULLER J. (1997), « Emotional memory and psychopathogy », London, *Phil. Trans. R. Society*.
LEGARDEUR J. (2003), « Modalités d'observation des pratiques de terrain, de leur diffusion et de leur transfert », Actions de recherche Topik, Gestion des compétences liées à la transformation des organisations, *Cognitiques n°7*, Institut de cognitique.

LEGERON P (2011), Préface de *Burn out, Le syndrome d'épuisement professionnel,* de Maslach C. et Leiter M.P., Les Arènes.
LE GOFF J.P. (1999), *La barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et des écoles*, La Découverte & Syros.
LEGRAND M. (2001), *Essor de l'intervention en sociologie, La sociologie et l'intervention, Enjeux et perspectives*, De Boeck.
LE MOIGNE JL (1994), *Le constructivisme* : Tome 1, des fondements, Tome 2, des épistémologies, Collection Points Essais, Paris, Le Seuil.
LE MOIGNE J.L. (1999), *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je, n° 2969, Presses Universitaires de France.
LEONARD D. et STRAUS S. (1997), « Comment tirer parti de toute la matière grise de votre firme », *Harvard Business Review*, réédition 97407, 1997, Organisation, p 161.
LEROY F. et RAMANANTSOA B. (1995), « Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel ; un modèle intégrateur », *4ème conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Essec-Dauphine.
LE SAGET M. (2009), *« Le défi de l'acteur du changement »*, *Entreprises & Carrières*, n° 955, 19 mai 2009.
LESCA et CARON (1995), « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, septembre et octobre 1995.
LES ECHOS (26 juillet 2008), *Face aux hausses de coûts, les papetiers lancent de nouvelles restructurations*.
LES ECHOS (24 juillet 2009), *L'industrie papetière poursuit ses réductions d'effectif*.
LESSER H. (2010), *La lucidité en mediation, Analyses de situations*, Publibook.
LESSER E.L. et STORCK J. (2001), « Communities of practice and organizational performance », *IBM systems journal*, vol. 40, n°4.
LEVENSON R.(1994), « The influence of age and gender on affect, physiology, and their interrelations, A study of long-term marriages », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 67.
LEVINE S. (1989), *Healing into life and death : a gradual awakening*, Doubleday.
LEVITT B. et MARCH J. (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, n°14.
LEVY A. (2001), « Le changement social et l'intervention dans la perspective de la psychosociologie », *La sociologie et l'intervention, Enjeux et perspectives*, De Boeck.
LEWIN K. (1950), « Frontiers in group dynamics », in Field theory in *Social Science*, New York, Harper & Row. Nous devons à cet auteur l'expression « dynamique de groupe » et de nombreux travaux sur la « recherche-action ».
LEYMANN H. (1996), *Le mobbing*, Le Seuil.
LINHART D. *et al.* (2002), *Perte de l'emploi, perte de soi*, Ramonville, Erès.
LIQUETE V. (2010), « Médiations », Les Essentiels d'Hermès, CNRS Editions.
LIVET (1993), « Théorie de l'action et conventions », in Quéré, *La théorie de l'action, le sujet pratique en débat*, CNRS Editions.
L'UNION DE REIMS (2007), *Les syndicats vigilants*, 4 octobre 2007.
LOIC C. et al. (2002), *GRH, pratiques et éléments de théorie*, Dunod.
LONG N. (1992), « From paradigm lost to paradigm regained ? », dans *Battlefields of knowledge : the interlocking of theory and practice in social research and development*, Routledge, p. 16.
LOWMAN R.L. (1985), « What is clinical method ? », in BERG et SMITH, *Exploring clinical methods for social research*, Newbury Park, Sage, p 173.
LYNCH J. (1985), *The language of the heart : the human body in dialogue*, Basic Books.
LYOTARD J.F. (1990), *Moralités post-modernes*, Galilée.
MACLEAN P. (1990), *The triune brain in evolution*, Planum press.
MACLEAN P. (2007), cité par Risold Py, « Avez-vous un cerveau reptilien », *revue Cerveau & Psycho*, N°19, février 2007, p 66.
McCLELLAND J.L. et RUMELHART D. (1986), *Parallel distributed processing explorations in the microstructure of cognition*, MIT Press.
McCRATY R. (2001), *Science of the Heart : exploring the role of the heart in human performance*, Boulder Creek, CA, Institut of Hearthmath.
McCRATY R. et ATKINSON M. (1995), « The effects of emotions on short-term power spectrum analysis and heart rate variability », *The American Journal of Cardiology*, vol. 76(14), p 1089.
McGREGOR D. (1971), *Theory X and theory Y, organisation theory*, Harmondsworth, Penguin.
MacGREGOR F (1974), *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.
McMAINS M.J. et MULLINS W.C. (2001), « Crisis negociations : managing critical incidents and hostage situations » in *Law enforcement and corrections*, 2nd edition, Anderson.
MAGENDIE J.C. (2008), *Célérité et qualité de la justice - La médiation : une autre voie*, Cour d'appel de Paris.

MARCH J. (1980), « The technology of foolishness », in *Readings in Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago press.
MARCH J. et OLSEN J.P. (1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Norway,Universitersforlaget.
MARCH J. *et al.* (1991), « Learning from samples of one or fewer », *Organization Science*, vol. 2, n°1.
MARGUENAUD J.P. (2009), Rapport introductif, *Journées d'études sur la médiation et ses aspects transversaux*, Limoges, 8 et 9 avril 2009.
MARTIN T. (2007), *Le tout et les parties dans les systèmes naturels*, Vuibert.
MARTINET AC (1990), *Epistémologie et Sciences de gestion*, Paris, Economica.
MARTUCCELLI D. (2005), *L'individu comme ressort théorique dans les sciences sociales, Les trois voies de l'individu sociologique*, www.espacetemps.net.
MARZANO M. (2008), *Extension du domaine de la manipulation : conclusion*, Grasset.
MASSON A. et PARLIER M. (2004), *Les démarches compétences*, collection Agir sur, Editions de l'Anact.
MATTA M. (2010), ex-DRH de Rhodia, « Où sont passés les DRH ? », *Liaisons Sociales*, n° 111, avril 2010.
MAUGERI S. (2004), *Théories de la motivation au travail, Les topos*, Dunod.
MAUSS M. (2007), *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, texte distinct, Presses Universitaires de France.
MAYER D. *et al.* (2000), *Models of emotional intelligence*, in STEINBERG R.J., Hand Book of Intelligence, Cambridge, UK, Cambridge University press.
MAYES B.T. et ALLEN R.W. (1983), *Toward a definition of organizational politics, Organizational influence processes*, Glenview, Foresman.
MEDA D. (2010), « La libération du travail exige une véritable révolution », *Liaisons Sociales*, n°111, avril 2010.
MEINDL J. et al. (1985), « The romance of leadership », *Administrative Science Quaterly*, 30, p 78.
MEISSONNIER J. (2001), *Provinciliens : les voyageurs du quotidien, entre capitale et province*, collection Logiques sociales, L'Harmattan.
MERMILLOD M. *et al.* (2008), « Troubles psychiatriques et stimulation cérébrale profonde : perspectives de recherche clinique et fondamentale », in *Psychopathologie et Neurosciences*.
MIKOLAJCZAK M. (2009), *« Mieux vivre ses émotions », revue Cerveau & Psycho*, n° 35, septembre et octobre 2009, p 52.
MIKOLAJCZAK M. (2010), *Les compétences émotionnelles*, Dunod.
MILES A.M. et HUBERMAN A.M. (1984), « Data management and analysis methods », in *Handbook of qualitative research*, Sage.
MILES A.M. et HUBERMAN A.M. (2003), « Analyse des données qualitatives », traduction de la deuxième édition américaine, *Méthodes en sciences humaines*, De Boeck.
MILLER G.A. (1956), « The Magical Number Seven, Plus or Minus Two : Some Limits on our Capacity for Processing Information », *The Psychological Review*, vol. 63, Issue 2, p. 81.
Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (2008), *L'industrie papetière en chiffres*.
MINTZBERG H. (1973), *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row.
MINTZBERG H. (1975), « Profession : manager : mythes et réalités », première publication juillet août 1975, deuxième publication mars avril 1990, *Harvard Business Review on Leadership*, réédition 90210, 1999, Organisations, p 12.
MINTZBERG H. (2012), « Trop de changement, c'est l'anarchie », entretien avec, dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
MITCHELL R. *et al.* (1997), « Towards a theory of stakeholder identification : defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, p. 853.
MIVIUDES Mission Interministérielle de Vigilance et de Lutte contre les Dérives Sectaires, Rapport au Premier ministre, 2010, La Documentation Française.
MOINGEON B. et LEHMANN-ORTEGA L. (2007), « Enjeux et opportunités de l'exécutive éducation », *Revue Française de Gestion*, n°178-179, novembre et décembre 2007, p107 - 116.
MONTESQUIEU (1979), *De l'esprit des lois*, Garnier-Flammarion.
MORAL M. (2004), *Le manager global : comment piloter une équipe multiculturelle*, Paris, Dunod.
MORIEUX Y. (2011), « Smart rules : six ways to get people to solve problems without you », *Harvard Business Review*, septembre 2011.
MORIN E. (1977), *La méthode, tome 1 : La nature de la nature*, Le Seuil.
MORIN E. (1986), « *La connaissance de la connaissance* », Le Seuil.
MORIN E. (1988), « Le grand dessein », *Le Monde*, 22 - 23 septembre 1988.
MORIN E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.
MORIN E. (1991), *La Méthode, tome IV : Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs…*, Le Seuil.
MORIN E. (1993), *A la recherche des fondements perdus*, inédit dans *Ma gauche*, 2010, François Bourin Editeur.

MORIN E. (1993), « Les redresseurs d'espérance », *Le Monde*, 21 avril 1993
MORIN E. (1994), « Interdisciplinarité et transdisciplinarité », *Transversales, Science, Culture*, n°29.
MORIN E. (1995), « Comprendre une crise sociale, L'avenir en marche vers le passé », *Libération*, 19 décembre 1995.
MORIN E. (1996), « *Vivre et penser au quotidien* », entretien avec Edgar Morin, *Sciences Humaines*, n° 62, juin 1996.
MORIN E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil.
MORIN E. (2009), « Rencontre avec MORIN Edgar, L'abîme ou la métamorphose ? », *revue Sciences humaines*, n°201, février 2009, p 30.
MORIN E. (2010), *Ressourçons-nous*, avant-propos de *Ma gauche*, François Bourin.
MORIN E. (2010), « Eloge de la métamorphose », *Le Monde*, 9 janvier 2010
MORIN E. (2011), *La Voie, Pour l'avenir de l'humanité*, Fayard.
MORIN E. (2011), « Changer la vie, rencontre avec Edgar Morin », *Sciences Humaines*, hors-série spécial n°13, juin 2011.
MORRIS J.S. *et al.* (1996), « A differential neural response in the human amygdala to fearful and happy facial expressions », *revue Nature*, 383.
MORRIS J.S. *et al.* (1998), « A neuromodulatory role for the human amygdala in processing emotional facial expressions », *revue Brain*, 121.
MOUSLI M. (2005), *Alternatives Economiques*, n° 234, mars 2005
MUCCHIELLI R. (2004), *La dynamique des groupes*, Paris, ES
MUCCIEILLI A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*.
NASSE P. et LEGERON P. (2008), Rapport sur *la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, mars 2008.
NAUGHTON J. (1984), *The soft systems analysis : an introductory guide, Ciomplexity, management and change : applying a systems approach*, The Open University Press.
NAYAR V. (2010), « *Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management* », Diatcino.
NELSON R.R. et WINTER S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, The belknap of Harvard university press.
NICOLESCU B. (1996), *La transdisciplinarité*, Du Rocher.
NIEDENTHAL P. (2007), « Embodying emotion », in *Science*, vol. 316, p 1002.
NIETZSCHE F. (1969), *La naissance de la philosophie à l'époque de la tragédie grecque*, Gallimard.
NITSCHKE *et al.* (2009), « Anticipatory activation in the amygdalia and anterior cingulate in generalized anxiety disorder and prediction of treatment response », in *American Journal of Psychiatry*, vol. 166(3), p 302.
NONAKA I. (1985), *Corporate evolution : managing organizational information creation*, New York, Oxford University Press.
NONAKA I. (1991), « L'entreprise créatrice de savoir », *Harvard Business Review*, réédition 91608, Organisation, 1991, p 47
NONAKA I. et TAKEUCHI H. (1995), *The knowledge creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University press.
NONAKA I. et TAKEUCHI H. (1997), *La connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck.
NOHRIA N. et BERKLEY J.D. (1994), « Qu'est-il arrivé au manager responsable ? », publication janvier février 1994, *Harvard Business Review on Leadership*, réédition 94109, Organisations, Paris, 1999, p 242 - 268
OCDE, *Discours sur les réformes structurelles du secrétaire général*, et son rapport *Des emplois pour les jeunes*, Paris, 2009
OCHSNER K.N. et BUNGE S.A. (2002), « An fMRI study of the cognitive regulation of emotion », *Journal of Cognitive Neuroscience.*
O'DONNELL A. (2011), « Le rôle du manager de proximité mérité d'être revisité », Etude intitulée « Managers de proximité – non merci ! », *Entreprises & Carrières*, n° 1042, 4 avril 2011.
OHMAE K. (1991), *Le génie du stratège*, Dunod.
O'NEILL (2002), *Autonomy and trust in bioethics*, Cambridge, Cambridge University Press.
ORNSTEIN R. (1987), *L'incroyable Aventure du Cerveau*, Intered.
chercheur sur les ondes cérébrales et les spécialisations des deux hémisphères cérébraux
ORTENBLAD A. (2004), « The learning organization : towards an integrated model », *The learning organization*, vol. 11.
OSTY F. (2001), *Sociologie de l'entreprise et pratiques d'intervention, La sociologie et l'intervention, Enjeux et perspectives*, De Boeck.
OVAT (2010), Observatoire de la Vie Au Travail, seconde enquête réalisée auprès de 6.700 salariés français, M@rs-lab et l'Institut de médecine environnementale (IME).

PAGES J.P. *et al.* (1987), *La recherche de l'excellence en France*, Paris, Dunod.
PAGES M. *et al*. (1979), *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France.
PAGES M. (1984), *La vie affective des groupes*, Paris, Dunod.
PALAZZOLO J. (2007), *Dépression et anxiété, mieux les comprendre pour mieux les prendre en charge*, Masson.
PATUREL R. (1998), « Panorama général et synthétique des thèses françaises en management stratégique, années 1996-1997 », *Journée de Recherche en Gestion*, Fnege, 23 octobre 1998, p 28 - 58, cité dans PILNIERE V., *La gestion des risques professionnels, L'enjeu de l'accompagnement*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2007, p 226
PECH T. (2007), *Le syndicalisme à l'épreuve du capitalisme séparateur*, Le Seuil.
PELLETIER F. et BEZILLE K. (2011), *L'entreprise à l'épreuve des risques psychosociaux, Des contentieux aux accords*, Liaisons.
PERRON M (2009), « Comprendre et gérer le conflit relationnel », *Gérer et Comprendre*, n° 95, Eska.
PETERS T. (1988), *Le Chaos management, Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, Paris, InterEditions, quatrième de couverture
PETERS T. (1989), *Le chaos management*, Paris, InterEditions.
PETERS T. et WATERMAN R. (1982), in *Search of Excellence : lessons from America's best-run companies*, London, Harper & Row.
PETIT V. (2009), *Leadership : ce que pensent les top managers, Un voyage au cœur des représentations du leadership de cadres dirigeants français*, EDHEC Business School.
PETTIGREW A. (1973), *The politics of organizational decision making*, London, Tavistock.
PETTIGREW A. (1987), « Introduction : researching strategic change », *The management of strategic change*, Basil Blackwell Ltd.
PEZET A. (2011), « Les outils de reporting font croître la pression au travail », *Entreprises & Carrières*, n° 1029, 10 janvier 2011.
PFEFFER J. (2008), *Un management factuel aux abonnés absents*, Mélanges en hommage à Kuty, De Boeck.
PFEFFER J. et SUTTON R. (2007), *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert.
PHILLIPS M.L. (2008), « A neural model of voluntary and automatic emotion regulation : implications for understanding the pathophysiology and neurodevelopment of bipolar disorder» , in *Mol. Psychiatry*, vol. 13(9), p 829.
PIAGET J. (1967), « Le système te la classification des sciences », in Piaget *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, p. 1151.
PIAGET J. (1967), *Biologie et connaissance*, Paris, Gallimard.
PIAGET J. (1974), *Réussir et comprendre, psychologie d'aujourd'hui*, Presses Universitaires de France.
POLE EMPLOI, Instruction n° 2010-149, BOPE n° 2010-8 du 26 août 2010
POLITIS N. (1910), « L'avenir de la médiation », *Revue générale de droit international public*.
PORGES S.W. et DOUSSARD-ROOSEVELT J.A. (1994), « Vagal tone and the physiological regulation of emotion », Monographs of the *Society for Research in Child Development*, University of Chicago press, 59(2-3), p 167.
PRICEWATERHOUSECOOPERS et INSEAD (2009), la fraude en entreprise, enquête auprès de 3.000 sociétés dans le monde, étude citée dans *Travail, les raisons de la colère*, p 56
RABELAIS, *Tout vient à point à qui sait attendre*, Quart Livre, XLVIII, 1552
RACAMIER P.C. (1987), « La Perversion narcissique », *Groupal n° 4*, Le collège de psychanalyse groupale et familiale.
RAWLS J. (1971), *A theory of justice*, Wadsworth publishing company.
RAY J.E. (2008), *Droit du travail, droit vivant*, 17ème édition, Liaisons.
RAY J.E. (2008), « Entretiens d'évaluation », *Liaisons Sociales*, juin 2008, p 54.
RHEAUME J. (2010), « Le travail comme injonction identitaire ou source de marginalisation et d'exclusion », *La société hypermoderne : ruptures et contradictions*, L'Harmattan.
RIAHI N. (2011), *Michel Foucault, Subjectivité, Pouvoir, Ethique*, L'harmattan.
RICHEZ M. (2011), « Salariés - entreprise, Comment recoller les morceaux », propos du directeur général de Sécafi Alpha dans *Liaisons Sociales*, février 2011.
RICOEUR P. (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Gallimard.
RIES A. et TROUT J. (1987), *Le marketing guerrier*, Paris, Mc Graw-Hill.
ROJOT J. (1998), « La théorie de la structuration », revue de *Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27.
ROJOT J. (2003), *Théorie des organisations*, Paris, ESKA.
ROJOT J. (2010), « L'actionnariat salarié, une solution ou un problème ? », *Ressources humaines pour sortie de crise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
ROLING N. et WAGEMAKERS M. (1998), *Facilitating sustainable agriculture : participatory learning and adaptive management in times of environment uncertainty*, Cambridge University Press.

RONNINGSTAM E. (2010), « Narcissistic personality disorder : a current review », in *Current Psychiatry Representations*, vol.12, p 68.
ROSANVALLON P. (1988), *La question syndicale*, Paris, Calmann-Lévy.
ROSS L. (1977), « The intuitive psychologist and his shortcomings », in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10, New York, Leonard Berkowitz, p 173.
ROUAT S. et LAURENT P. (2011), « Approche psychomédicale », dans *Risques psychosociaux au travail*, Liaisons.
ROUILLEAULT H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations*, Etude à l'initiative des ministres JL Borloo et G Larcher concernant la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 et l'article L. 320-2 de l'ancien Code du travail, 23 juillet 2007.
ROUILLEAULT H. (2010), « L'emploi au sortir de la crise », rapport réalisé à la demande du gouvernement, *Liaisons Sociales*, n° 15711, 15 octobre 2010.
RUAULT et CLAIRE (1994), *L'aide à la production de connaissances dans les groupes de pairs, un nouveau rôle pour le technicien* in *Dialogues et production de connaissances pour l'action*, Erès.
RUESH J. et BATESON G. (1988), *Communication et société*, Le Seuil.
RUTTER M. (1993), « Resilience : some conceptual considerations », in *Journal of Adolecent Health*, vol. 14.
SAGESCO (2010), *Rapport confidentiel sur la situation de la cartonnerie Cartone pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 et les prévisions initiales 2010*, décembre 2010, p 20.
SAINSAULIEU R (1977) *L'identité au travail*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
SAINSAULIEU R. (1985), *L'identité au travail*, 2ème édition, Presses de la FNSP.
SALLABERRY J.C. (2005), *Représentation, innovation et apprentissage, Innovation et apprentissage*, n° 10, vol. 2, Cognitiques.
SALLABERRY J.C. (2005), « La représentation et le geste », *Revue Spirale*, HS n°4.
SALOMON J.J. (1994), *La quête incertaine*, Paris, Economica.
SANDER K. (1990), « Organizational development as a political process », In *Advances in organizational development*, vol 1, Norwood.
SARAZIN B. (2010), « Prévention des troubles musculo-squelettiques : comment innover ? », *Revue de la qualité de vie au travail*, Anact, Travail & changement, mai 2010.
SARAZIN B. (2010), « Manager le travail », revue *Travail & Changement*, Anact, n° 333, octobre 2010.
SARNIN *et al.* (2011), *« Perspectives d'action, Sensibiliser et former l'encadrement »*, dans *Risques psychosociaux au travail*, Liaisons.
SAUNDER L. (2007), *L'énergie des émotions*, Eyrolles.
SAVALL H. et ZARTDET V. (1997), « Vers la pensée en action stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie-propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en gestion », *revue Management International*, 2(1).
SECA J.M. (2002), *Les représentations sociales*, Paris, Armand Colin.
SECAFI ALPHA (juillet 2009), *Rapport confidentiel sur la situation de la cartonnerie Cartone pour l'exercice clos le 31 décembre 2008 et les prévisions initiales 2009*.
SECAFI ALPHA (octobre 2009), *Papuros France, Analyse annuelle au 31/12/2008,* document confidentiel.
SECAFI-ALPHA (2009), *Cartone, Rapport confidentiel sur les comptes prévisionnels révisés 2009*.
SCHILLINGS M. (2010), « *La médiation et les autres modes alternatifs de résolution des litiges inter-entreprises* », Chemins de tr@verse.
SCHOLTZ *et al.*(2009), « Training induces changes in white-matter architecture », in *Nature Neuroscience*, vol. 12, p 1370.
SCHON D. (1987), *Educating the reflective practition*er, London, Temple Smith.
SCHON D. (1987), *Educating the reflective practition*er, London, Temple Smith.
SCHRAUF R. et SANCHEZ J., *The preponderance of négative emotion words in the emotional lexicon : a cross-generational and cross-linguistic study*, Journal of Multicultural Development, 2004
SCOTT R.W. (1978), *Theoretical perspectives in Environments and organizations*, San Francisco, Jossey-Bass. décembre 2009.
SELIGMAN M. et SAUTER S. (1989), *Helpessness : on depression, development and death and Job control and worker health*, Wiley.
SELZNICK P. (1957), *Leadership in administration : a sociological interpretation*, New York, Harper& Row.
SENGE P.M. (1990), *The fifth discipline : The age and Practice of the Learning Organization*, London, Century Business.
SENGE P. (1992), *La cinquième discipline*, First Editions.
SENNETT R. (2000), *Le travail sans qualité ; les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel.
SENNETT R. (2006), *La culture du nouveau capitalisme*, Albin Michel.
SERVAN-SCHREIBER D. (2003), *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression*, Robert Laffont.

SEYLER D.L. (1998), « Factors affecting motivation to transfer training », *International Journal of Training and Development*, vol. 2, n°1.
SIMON H.A. (1979), « Information processing models of cognition », *Annual Review of Psychology*, vol. 30.
SILVERMAN D. (1993), *Interpreting qualitative data, Methods for analysing talk, text, and interaction*, London, Sage.
SIMMEL G. (1999), *Sociologie, étude des formes de la socialisation*, première parution en 1908, Presses Universitaires de France.
SKINNER B.F. (1972), *Par-delà la liberté et la dignité*, Paris, Robert Laffont.
SNELL S. et DEAN J. (2010), « Integrated manufacturing and human resource management : a human capital perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n°3, p 467.
SOROS G. (2010), *Quelques leçons tirées de la crise*, Denoël.
SOUSSIGNAN R. (2009), « Un mode d'émotions », *revue Cerveau & Psycho*, n° 35, octobre 2009, p 46 - 51
SPENCER L.M. et CULLEN B.J. (1978), *A taxonomy of organizational development research*, Boston, McBer.
STAKE R. (1994), « Case studies », in C Denzin et Y Lincoln, Handbook of qualitative research, Sage.
STEINBRUNER J.D. (1974), *The cybernetic theory of decision : new dimensions of political analysis*, Princeton, Ed. Princeton University.
STEINMANN L. (2010), « Le blues des DRH », *Les Echos*, 1er octobre 2010.
STENGERS I. (1987), *D'une science à l'autre. Des concepts nomades*, Seuil.
STERLING LIVINGSTON J. (1988), « Pygmalion et le management », publication septembre octobre 1988, *Harvard Business Review on Leadership*, réédition 88509, Organisations, Paris, 2000, p 52 - 78
STIMEC A. (2011), *La médiation en entreprise*, 3ème édition, Dunod.
STREBEL P. (1996), « Pourquoi les salariés résistent-ils au changement », première publication mai juin 1996, *Harvard Business Review on Leadership*, réédition 96310, Organisations, 2000, p 158
SUN ZI (1972), *L'Art de la guerre*, Paris, Flammarion.
SUTTON R. (2010), *Petit chef ou vrai patron, Comment les sales cons vont vous aider à devenir un bon chef*, Vuibert.
SZERMAN S. (2006), *Vivre et revivre, comprendre la résilience*, Robert Laffont.
TANNERY F. (2009), « Stratégie en temps de crise », dans le dossier les productivités du pouvoir, *Revue Française de Gestion*, volume 35, n° 193, Lavoisier.
TARONDEAU J.C. (1998), *Le management des savoirs*, Que sais-je, Presses Universitaires Françaises.
TAVEL A. et LASCOUX J.L. (2009), *Code de la médiation*, Médiateurs Editeurs.
TAYLOR F.W. (1911), *The principles of scientific management*, édition 2003, Dover publication.
TEXIER P. (2009), « La médiation sous le regard de l'anthropologie historique du droit », dans *La Médiation, Aspects transversaux*, Litec.
TEYSSIER B. (2003), *Droit européen du travail*, Groupe LexisNexis, Juris-Classeur.
THEVENET M. (2004), *Quand les petits chefs deviendront grands*, Paris, Organisation.
THEVENET M. (2009), « Crise et GRH », dans le dossier les productivités du pouvoir, *Revue Française de Gestion*, volume 35, n° 193, Lavoisier.
THEVENET M. (2009), « La fonction RH ne peut pas sous-traiter son âme », *Entreprises & Carrières*, n°946, 17 mars 2009, p 34.
THIBAULT B. (2009), « Face à l'échec des adhésions », *L'Expansion*, 9 novembre 2009
THOENIG J.C. et COURPASSON D. (2008), « Réinvestir les enjeux organisationnels », *Penser la négociation*, Mélanges en hommage à Kuty, De Boeck.
THOMAS K.M. *et al.* (2001), « Amygdala response to fearful faces in anxious and depressed children », *Anch Gen Psychiatry*, 58.
THUDEROZ C. (2011), « La grammaire de la contestation », *Sciences Humaines*, juin 2011, n° 227, p.39.
TISSERON S. (1992), *La Honte, psychanalyse d'un lien social*, Dunod.
TISSERON S. (2010), *L'empathie, au cœur du jeu social*, Albin Michel.
TIXIER P.E. (2008), Introduction de *Penser la négociation*, Mélanges en hommage à Kuty, De Boeck.
TIXIER P.E. (2008), « Les évolutions de la dyade négociation collective - représentation », *Penser la négociation*, Mélanges en hommage à Kuty, De Boeck.
TOMASELLA S. (2010), *La perversion : renverser le monde*, Eyrolles.
TOUATI J.J. (2004), *Le motif du licenciement à la loupe*, Liaisons.
TROMMENSCHLAGER F. (2011), « Processus d'emprise psychique », dossier psychologie, communauté Pédagogie Education, Trommenschlager.over-blog.com.
TSUCHIYA S. (1995), « Commensurability, a key concept of business re-engineering », *3rd international symposium of the management of information and corporate knowledge*, Compiègne, Institut National Intelligence Artificielle.
UHALDE M. (2001), *L'intervention sociologique en entreprise, De la crise à la régulation sociale*, Desclée de Brouwer.

UMETANI K. et SINGER D. (1999), « Twenty-four hours time domain heart rate variability and heart rate : relations to age and gender over nine decades », *Journal of the American College of Cardiology*, vol. 31(3).
URRUZMENDI M. (2005), « Le développement des réseaux, générateurs d'apprentissage, A partir de l'exemple des réseaux des soins palliatifs », *Revue Internationale de Projectique*, n° 10, Institut de cognitique.
URY W. (1993), *Getting past now : negotiating your way from confrontation to cooperation*, Bantam.
VAN CAMPENHOUDT L. (2008), « Le conflit, au cœur du lien social », *Penser la négociation*, Mélanges en hommage à Kuty, De Boeck.
VANDANGEON-DEMUEZ I. (1998), « La dynamique des processus de changement », *Revue Française de Gestion*, n°120.
VAN DE VEN A. (1992), « Suggestions for studying strategy process : a research note », in *Strategic Management Journal*, vol. 13.
VANISTENDAEL S. (1998), « La résilience ou le réalisme de l'espérance. Blessé mais pas vaincu », *Les cahiers du Bice*, Genève, Bureau international catholique.
VANISTENDAEL S. (2003), « La résilience et le suicide : une introduction », *Etudes 58 : Suicides - Missions et perspectives pour la pratique*, vol.2, Berne, Institut d'Ethique Sociale de la Fédération des Eglises Protestantes de Suisse.
VANNEREAU J. (2006), « Contribution à un paradigme systémique pour les groupes, Intégration des connaissances et des compétences à la pratique », *revue Cognitique*, n° 11, Université Bordeaux 2.
VATIN F. (1990), *Organisation du travail et économie des entreprises*, Paris, Organisation.
VELTZ P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.
VICKERS G. (1965), *The art of judgement*, Chapman & Hall.
VIDAILLET B. (2008), « Resymboliser l'organisation », *Penser la négociation*, Mélanges en hommage à Kuty, De Boeck.
VIDAL C. (2009), « Neurosciences : l'homme et la femme ont-ils des cerveaux différents ? », dans *Sciences et Avenir*, août 2009.
VILLARREAL M. (1992), « The poverty of practice : power, gender and intervention from an actor-oriented perspective », dans *Battlefields of knowledge : the interlocking of theory and practice in social research and development*, Routledge, p. 247.
VILLETTE M. (1988), « qui peut publier la description ethnographique d'une entreprise ? », dans *Les organisations, Etat des savoirs*, sous la direction de SAUSSOIS J.M., Sciences Humaines.
VINCK D. (1997), *La connaissance : ses objets et ses institutions*, chapitre 3 dans Fouet, 1997 xxx
VINCK D. (2009), « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n°1, p. 51.
VINOT D. (2011), « L'accompagnement à la recherche dans le cadre des recherches-interventions en sciences de gestion », *Revue Internationale de Projectique*, n°8, De Boeck.
VON GLASERFELD E. (1988), « Introduction à un constructivisme radical », dans *L'invention de la réalité*, Le Seuil.
VROOM V. (1964), *Work and Motivation*, Wiley New York.
VRTIAKA P *et al*. (2008), « Individual attachment style modulates amygdala and striatum activation during social appraisal », in *Plos One*, vol 3(8), p 2868.
WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Collection Gestion, Economica.
WACHEUX F. (1999), « Intuition, Compréhension, Démonstration : la figuration d'un processus de recherche-constructiviste », actes du colloque *Constructivisme et Sciences de gestion*, Lille, 23 octobre 1997.
WASKO M.M. et FARAJ S. (2005), « Why should I share ? Exalining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice », *MIS Quaterly*, vol. 29, n° 1.
WATZLAWICK P. (1988), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Le Seuil.
WATZLAWICK P. *et al.* (1972), *Une logique de la communication*, Le Seuil.
WEBER H. (2005), *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions. Le cas McDonald's*, collection sociologie clinique, 2005, nouvelle édition 201, Toulouse, Erès.
WEBER R. (2001), « The illusion of leadership, Misattribution of cause and coordination games », *Organization Science*, 12, 2001, p 582.
WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, New York, Mc Graw Hill Inc.
WEICK K.E. (1993), « The collapse of sensemaking in organization : The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quaterly*, vol. 38, n°4.
WEISS R.S. (1982), « Attachment in adult life », in PARKER C.M. et STEVENSON-HINDE J., *The place of attachment in human behaviour*, Basic Books.
WICQUEFORT de A. (1681), *L'ambassadeur et ses fonctions*, La Haye, J. et D. Stencher.
WILLIAMSON O. (1980), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, New York, Norton.
WRANIK T. (2009), « Les émotions jouent un rôle important dans le travail », *Entreprises & Carrières*, n° 938, janvier 2009, p 34 - 35

YAKHLEF A. *et al.* (2008), « The effects of rewards on the motivation of experts to transfer their knowledge », *8ème European Academy of Management Conference*, cahier de recherche n° 9 de l'ESC de Pau.
YIN R (1990), *Case study research : design and methods*, Beverly Hills, Sage, vol.5, 1990, 2nd edition, 1994
ZIEMANN A *et al.* (2009), « The amygdalia is a chemosensor that detects carbon dioxide and acidosis to elicit fear behaviour », in *Cell*, vol. 139.
ZARIFIAN P. (2001), *Evénement et sens donné au travail*, in Jeannot Gilles, Veltz Pierre.
ZARIFIAN P. (2004), *Le modèle de la compétence*, Liaisons.
ZALEZNICK A. (1976), « Managers et leaders : en quoi sont-ils différents ? », première publication mai juin 1976, deuxième publication mars avril 1992, *Harvard Business Review on Leadership*, réédition 92211, 1999, Organisations, p 86 - 116.
ZUNIGO (2008), « Accorder confiance et autonomie fait baisser la pression », *Entreprises & Carrières*, n° 1027, 13 décembre 2008, p 30.
ZWIRN H. (2003), « La complexité, science du XXIème siècle », *Pour la Science*, n° 314.

SOMMAIRE DETAILLE