

Les formes du dialogue social dans l'entreprise : Analyse empirique

Confidentiel

Promoteur :
Monsieur François Lambotte
Co-Promoteur
M. Philippe Scieur

Mémoire présenté par :
Kathleen DELBECQ
en vue de l'obtention du diplôme de
Master 120 en Sciences de Gestion
Horaire Décalé

Table des matières

I.	Introduction générale.....	3
II.	Problématique : quel est le rôle des cadres dans le dialogue social ?	4
	Limites de la recherche	5
III.	Objectif et question de recherche	7
	Les hypothèses à tester à travers l’analyse de cas :	8
IV.	Revue de littérature.....	10
	A. Le dialogue social.....	10
	1. Définitions du dialogue social	10
	2. Les différentes approches des relations industrielles	13
	3. Les acteurs des relations industrielles.....	15
	B. Culture d’entreprise.....	27
	C. Le rôle social de la communication	28
V.	Etude de cas	30
	A. Méthodologie : systémique des communications	30
	B. La collecte des données.....	30
	C. Présentation de l’entreprise.....	31
	1. Origine du projet	32
	2. Culture et Valeurs de l’entreprise	37
	3. La Gestion des Ressources Humaines dans l’entreprise.....	39
	D. Analyse des données.....	41
	1. Cadre de la recherche : La R&D	41
	2. Compte rendu des interviews et des observations	43
	3. Interprétations : signification des échanges.....	48
VI.	Le recadrage : pistes pour une résolution	51
VII.	Conclusion générale.....	55
	Ouverture pour des recherches futures	58
VIII.	Bibliographie	59
IX.	Table des figures	61
X.	Annexes	62

I. Introduction générale

Le point de départ de cette recherche est une grève survenue en mai 2011 au siège belge d'une entreprise multinationale du secteur de la chimie située dans le Hainaut.

Comme « les conflits internes à l'entreprise sont souvent générateurs d'une réflexion sur la communication interne »¹, la direction et le département des ressources humaines de l'entreprise ont décidé de lancer des projets d'amélioration de la communication interne et particulièrement dans le domaine du dialogue social.

En effet, l'impact et les conséquences d'une grève sur l'image du site, ses résultats financiers et surtout sa fiabilité en terme d'investissements peuvent affecter le développement du site à long terme.

L'enjeu de la réflexion qui est menée dans ce travail est d'apporter à la direction et au département des ressources humaines de l'entreprise un éclairage différent sur le dialogue social en général et sur la manière dont il est mené au sein de l'entreprise. Le but de ce travail n'est pas d'apporter une solution unique mais d'analyser la situation telle qu'elle se présente à l'heure actuelle, d'y apporter un éclairage différent de celui qui y est porté en interne et de dégager des pistes qui favoriseraient une évolution positive de cette situation dans un sens qui permette d'éviter, à l'avenir, des blocages dans le dialogue entre les travailleurs et l'entreprise.

Le recours à la systémique des communications comme méthode d'analyse de la situation dans l'entreprise va nous permettre de jeter cet éclairage différent sur les relations entre la direction, les ressources humaines, les cadres et les travailleurs de l'entreprise.

¹ J-P Lehnisch « La communication dans l'entreprise », Paris, Presses Universitaires de France, 7^e édition, 2011 (Coll. « Que Sais-je ? » n°2229), p. 11

II. Problématique : quel est le rôle des cadres dans le dialogue social ?

« Les acteurs de la communication sont nombreux mais trois d'entre eux, la direction, la hiérarchie intermédiaire et les syndicats, devraient pouvoir construire la communication de façon équilibrée afin d'offrir aux destinataires, les employés, une information complète qui permettra ensuite d'agir en toute connaissance de cause et de diminuer son niveau d'incertitude. Cette construction de la communication doit également offrir des possibilités d'interactions et de feedback entre l'émetteur et le destinataire. »²

Cette affirmation est tirée d'un rapport qui traite de la politique de communication interne en période de changement. Or, nous le vivons au quotidien et la littérature qui traite de l'évolution du monde économique et des entreprises en particulier nous confirment qu'à l'heure actuelle, le changement est devenu une constante³. On peut donc considérer que le changement n'est pas une variable qui influence les phénomènes à observer.

Un dialogue social qui fonctionne et qui intègre tous les acteurs le fait en tout temps, qu'il y ait ou non changement, et permet alors de passer des périodes plus aigües avec plus de sérénité.

Les trois acteurs que sont la direction, la hiérarchie intermédiaire et les syndicats interagissent au quotidien au sein des entreprises. Or, lorsque l'on parle de dialogue social, on entend relations entre travailleurs et patrons. La hiérarchie intermédiaire est le grand oublié (volontaire ou pas) du processus du dialogue social. Cette absence se reflète dans la littérature à travers les définitions des relations industrielles. La question qui se pose donc est : « Comment arriver à équilibrer le pouvoir dans le chef des cadres et de la hiérarchie intermédiaire ? »

La revue de littérature permettra de cerner le terme de cadre et d'approcher cette catégorie sociale sous divers angles. Qui sont les cadres, où se situent-ils dans l'entreprise ? Ils sont pris entre la direction et les autres travailleurs.

² Donjean, C., Hambursin, C., Lambotte, F., & Scieur, P. (2012). *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement*. Bruxelles: SPF Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds Social Européen, p. 178

³ J.G. Wojtecki Jr., R.G. Peters, « Communicating organizational change: information technology meets the carbon-based employee unit », The 2000 Annual, Vol 2

Nous aussi verrons que les cadres ont un rôle d'intermédiaire mais qu'ils ne sont représentés nulle part dans les organes du dialogue social. Ni du côté du « patronat » ni du côté des travailleurs voire même syndical. Or ils sont tout à la fois des décideurs et des travailleurs qui ont la possibilité de se faire représenter par un syndicat.

Limites de la recherche

L'Etat fera figure d'oublié dans ce travail. En effet, le cadre que j'ai mis se limite aux interactions entre les travailleurs et la direction de l'entreprise en Belgique. L'Etat belge a posé le cadre légal du dialogue social au sein de l'entreprise du secteur privé (cf infra) et son intervention en ce qui nous intéresse s'arrête à ce cadre.

Je ne m'intéresse ici qu'aux aspects des relations industrielles qui se situent au niveau d'une entreprise située en Belgique. Mais il faut savoir qu'en Europe, le dialogue social est organisé non seulement au niveau de l'entreprise mais aussi aux niveaux sectoriel, national et européen.

D'autre part, du fait de mon appartenance à l'entreprise, j'ai bénéficié d'un poste d'observation privilégié. J'ai fait le choix de ne pas m'adresser aux délégués syndicaux ni aux employés de manière formelle dans le cadre de ma recherche. Il est cependant indéniable que je côtoie ces acteurs dans le cadre de mon emploi, les interactions informelles existent donc et interviennent dans mes interprétations.

Le point de vue de la direction, de la direction des ressources humaines et de la hiérarchie intermédiaire en tant qu'acteurs du dialogue social sont ceux qui m'intéressent dans le cadre de ma recherche.

Je laisse à d'autres le soin de se pencher sur le monde complexe de la représentation syndicale, de ses modes de communication et de ses motivations.

Mon intérêt, ici, est le rôle des cadres et surtout en tant que catégorie de personnel « coincée » entre le marteau de la « direction » et l'enclume que constituent les autres travailleurs. Ils ont

une situation très particulière étant donné qu'ils font partie du personnel d'une part mais qu'ils sont, d'autre part, la voix de l'entreprise et qu'ils incarnent l'autorité vis-à-vis de leurs employés. Quel est leur rôle et comment font-ils entendre leur propre voix dans le dialogue social ?

Lorsque l'on s'intéresse au rôle des cadres et à la communication dans l'entreprise, la littérature qui y est consacrée se penche essentiellement sur les situations de changement. Et qui plus est, des situations de changement, la plupart du temps, émanant de décisions du top management et devant être transmises et implémentées par la hiérarchie intermédiaire.

Pourtant, dans la réalité des entreprises, le changement est une constante et il peut venir de partout : une collègue qui démissionne ou tombe malade est un changement dans l'organisation d'un service ou d'un département, c'est la plupart du temps une opportunité pour le manager de revoir l'organisation de ce service ou département.

A l'instar de Norbert Alter⁴ j'estime que l'on doit nommer *mouvement* « la répétition des changements, qui est le lot des entreprises depuis une quinzaine d'années (...) ». J'ai donc considéré que ce qui ressort de la littérature consacrée aux situations de changement s'applique à l'entreprise en tout temps et l'ai utilisée pour me pencher sur le dialogue social.

De plus, trois ouvrages ont servi de fil rouge à ce travail par leur approche très pragmatique et leur orientation en faveur d'une écoute active des parties prenantes des relations industrielles.

« L'entreprise à l'écoute » de Michel Crozier

« La communication interne » de J-P Lehnisch

« Etude des communications : Approche par la modélisation des relations » d'Alex Mucchielli.

⁴ N. Alter, « Donner et Prendre: la coopération en entreprise », Paris, La Découverte, 2010, p 222

III. Objectif et question de recherche

L'objectif visé par ce travail est d'arriver à une meilleure communication entre la direction et les employés. La question de la recherche est de savoir comment créer un contre-pouvoir dans le chef des cadres et de les remettre dans leur rôle d'intermédiaire entre la direction et les travailleurs.

L'étude de cas va nous permettre d'établir comment s'organise le dialogue social dans le siège belge d'une entreprise multinationale dont la caractéristique est de rassembler des approches du dialogue social et de la culture d'entreprise particulières. En effet, nous nous trouvons dans une entreprise américaine dont les grands patrons ont une approche unitariste des relations industrielles. Cette entreprise, dans son entité belge, doit gérer des relations de travail et un dialogue social dans les traditions et la loi belge pluralistes.

Il s'agit ensuite d'observer comment la direction, le département des ressources humaines et la hiérarchie intermédiaire conçoivent leurs rôles dans ce dialogue social et comment ils le communiquent en interne. Les cadres ont un rôle d'intermédiaire qu'ils endossent volontairement et qui leur est attribué par l'entreprise. Cependant, exercent-ils ce rôle dans le dialogue social ? En quoi consiste ce rôle ? Comment le perçoivent-ils et comment leur est-il présenté voire imposé par l'entreprise ?

Les ressources humaines sont tout à la fois les travailleurs de l'entreprise, la dénomination du département qui est en charge de gérer tous les aspects de la relation d'emploi et enfin c'est la discipline qui s'occupe d'étudier la gestion de la relation d'emploi.

En premier lieu, une revue de littérature va permettre de définir en quoi consiste le dialogue social et qui en sont les acteurs. Ceci permettra également de poser le cadre de la recherche. Les différentes lectures et particulièrement les ouvrages de M. Crozier, Lehnisch et Norbert Alter soulignent l'importance d'utiliser le levier que constituent les cadres en général et le middle management en particulier en les sensibilisant à l'importance de la communication non seulement pour transmettre les messages de l'entreprise mais également pour écouter et relayer les attentes et les besoins des travailleurs. La conscientisation du management que ce

soient les cadres ou les middle-managers, ne peut aboutir sans l'accompagnement bienveillant du HR et d'un engagement convaincu du senior management, de la direction. (Crozier, 1994)

Les hypothèses à tester à travers l'analyse de cas :

Je suis partie du postulat que le vote des travailleurs en faveur d'une grève en mai 2011 exprimait un désaccord non pas avec le fond du problème présenté mais bien plus général lié aux éléments de la relation de travail au quotidien et la relation avec « la direction ». Le message s'adressait à la direction : « Nous ne sommes pas d'accord ». Ce postulat est basé sur les éléments récoltés dans la littérature mais aussi sur les observations de la vie quotidienne de l'entreprise.

Ce type de phénomène est reconnu dans la littérature et J-P Lehnish l'exprime comme suit :

« En réalité, ce n'est pas « la mesure futile » qui est la cause du mécontentement, mais le contexte général non maîtrisé par une bonne et réelle communication interne. Combien de conflits se déclenchent ainsi sur des prétextes bénins ? »⁵

Le prétexte bénin dans le cas qui nous occupe est la négociation sur les augmentations salariales dans le cadre des Conventions Collectives de Travail (CCT). Un arrêté royal fixait à 0.3% les augmentations, l'entreprise proposait 0.8% et les syndicats revendiquaient, quant à eux, plus de 2%. Dans la même logique, Michel Crozier commente l'exemple d'une grève d'une intensité inattendue dans une entreprise ayant fortement développé ses politiques de gestion des ressources humaines :

« Ni le contexte, ni l'action du partenaire-adversaire syndical ne sont suffisants pour comprendre le succès, même relatif, d'une grève de cette nature (...) »⁶

Partant donc de ce postulat, l'étude de cas vise à vérifier les hypothèses suivantes :

⁵ J-P Lehnish « La communication dans l'entreprise », Paris, Presses Universitaires de France, 7^e édition, 2011 (Coll. « Que Sais-je ? » n°2229), p. 10

⁶ M. Crozier, « L'entreprise à l'écoute », Paris, Editions du Seuil, 1994, p. 150

1. Le problème n'est pas tant le dialogue social mais **la manière dont l'entreprise considère et conçoit les relations industrielles**, et surtout, la manière dont elle conçoit l'articulation « gestion des ressources humaines », « relation d'emploi » et négociations collectives.
2. La communication interne est un **outil indispensable** et incontournable qui permet de transmettre cette conception et en même temps et surtout de valider qu'elle est bien comprise et reçue par les intervenants et tous les membres du personnel.
3. Le rôle d'intermédiaire du management est avant tout d'être un **relais** entre les travailleurs et l'entreprise en s'appuyant sur cette conception.
4. Au besoin de sécurité exposé par Jean Boivin⁷, j'ajouterai le besoin de reconnaissance des travailleurs et des cadres. L'entreprise peut solliciter l'engagement de son personnel mais elle ne doit pas oublier de **se doter des outils de reconnaissance de cet effort**. Reconnaître l'investissement du middle-management dans la gestion de la relation d'emploi est un premier pas. La reconnaissance doit avoir lieu à tous les niveaux et pas seulement envers les travailleurs du « bas de l'échelle » ou du top management.
5. A l'opposé de ce raisonnement, la reconnaissance de l'implication du management dans la gestion des relations avec leurs travailleurs ne peut avoir lieu **que s'ils partagent leur connaissance du terrain** avec la direction et les ressources humaines.

⁷ Jean Boivin, « Les relations industrielles : une pratique et une discipline », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 42, n° 1, 1987, p. 179-196

IV. Revue de littérature

Lors de la revue de littérature, nous allons commencer par définir ce que l'on entend par dialogue social et ce qu'il recouvre. Nous verrons ensuite qui en sont les acteurs. Il m'a également paru intéressant de préciser ce qu'est la culture d'entreprise et dans quelle mesure ce concept peut intervenir dans l'étude du dialogue social.

Enfin, nous verrons également quel rôle la communication peut y jouer.

A. Le dialogue social

L'utilité de définir le dialogue social tient surtout dans la nécessité de savoir où il commence, où il s'arrête et d'identifier qui en sont les interlocuteurs. Nous allons voir qu'il permet non seulement de régler les relations d'emploi mais que la manière dont on envisage les relations industrielles tient notamment de la manière dont on considère la gestion des conflits dans l'entreprise.

1. Définitions du dialogue social

L'appellation dialogue social est peu usitée dans la littérature scientifique.

Lorsque l'on s'intéresse aux relations employeur-travailleur, ce sont plutôt les expressions « relations industrielles » ou « relations de travail » en anglais « industrial relations » ou « employment relationship » le plus souvent retenues.

Il ne semble cependant pas y avoir de définition universelles des relations industrielles ou relations de travail.

La manière dont on approche les relations industrielles, comme le dit M. Salamon⁸, est partielle et dépend d'un contexte complexe et dynamique. La démarche est subjective parce que l'observateur fait face à la difficulté de démêler ce qui tient d'un système de valeurs, d'éléments d'analyse et de prescrits.

Sa définition est la suivante :

⁸ M. Salamon, « Industrial relations : theory and practice », Pearson Education, 4th Edition, 2000

« Industrial relations encompasses a set of phenomena, both inside and outside the workplace, concerned with determining and regulating the employment relationship»⁹

Le CRISP¹⁰ définit la concertation sociale en Belgique :

« La concertation sociale est un terme générique qui recouvre un ensemble de procédures et de pratiques propres au domaine des relations collectives de travail. Ces relations sont dites collectives parce qu'elles mettent en présence des organisations représentatives – les interlocuteurs sociaux – habilitées à s'engager au nom de leurs membres »

Cette définition peut paraître pour le moins réductrice dans la mesure où elle n'évoque que les relations collectives entre les organisations représentatives des différents acteurs et uniquement dans la mesure où celles-ci sont « habilitées » à s'engager au nom de leurs membres.

Il ne faut cependant pas oublier que la relation d'emploi commence par l'établissement d'un contrat de travail entre un individu et un employeur. A travers ce contrat, le travailleur se soumet à l'autorité de son employeur l'autorisant ainsi à contrôler le travail qu'il offre en échange d'un salaire.

Une autre définition tirée du Dictionnaire des Relations industrielles est un peu plus détaillée quant aux interlocuteurs et aux phénomènes :

Sous le terme « relations professionnelles » ou « relations industrielles» (*industrial relations*) si l'on s'en tient à la dénomination anglo-saxonne, on désigne habituellement l'ensemble des pratiques et des règles qui, dans une entreprise, une branche, une région ou l'économie tout entière, structurent les rapports entre les salariés, les employeurs et l'État. Ces rapports peuvent être individuels ou collectifs, être directement le fait des acteurs impliqués dans la relation de travail ou de leurs représentants (syndicats de salariés, organisations

⁹ Ibidem, P.3

¹⁰ E. Arcq, « La concertation sociale », Bruxelles, Dossiers du CRISP, 2008, n°70

d'employeurs), s'enraciner dans des coutumes ou donner lieu à la production de règles formelles (accords, conventions, réglementations, lois...) [Dion, 1986]¹¹

Cette définition reprend les trois acteurs mais admet la variété des relations (individuelles ou collectives) et des types de règles (formelles ou coutumières)

Dans un rapport de la commission Européenne, les relations industrielles sont définies comme suit :

To define industrial relations, we first have to introduce another concept, namely the employment relationship. The core requirement of an employment relationship is that one person or group of persons is defined as working for another person or organisation. As compensation for doing the work the employee receives a wage (income). In our economic system this employment relationship is organised and bounded by formal and informal rules (belonging to the work organisation and the labour market). It is here that we can situate industrial relations, as a second-order system of rule-making. Industrial relations is about structuring and regulating the employment relationship by means of interaction, dialogue, bargaining, argument and dispute between the employers' and employees' sides. Industrial relations is by definition a participatory process: it is a process which allows employees to exert some influence over their work and the conditions under which they work. Industrial relations refers in this way to the involvement of employees in the decision-making process which traditionally has been the responsibility and prerogative of a different group (namely employer(s) and manager(s))¹²

Les auteurs distinguent ici les relations industrielles de la relation de travail (d'emploi). La relation d'emploi lie un individu ou un groupe d'individus à une organisation alors que les relations industrielles règlent cette relation. La volonté de présenter le dialogue social comme un élément permettant aux travailleurs de participer au processus de prise de décision dans l'entreprise est également relatée.

¹¹ M. Lallement « Sociologie des relations professionnelles », La découverte « Repères », 2008, p. 3-5

¹² G. Van Gyes, "Industrial relations as a key to strengthening Innovation in Europe", European Commission, Innovation papers, n°36, 2003, p. 23-24

En définitive, on s'aperçoit ici, que le dialogue social a notamment pour but d'institutionnaliser une communication « bottom-up », c'est-à-dire d'organiser l'écoute par les sphères de décision de l'opinion des sphères opérationnelles.

Blyton et Turnbull¹³ voient quant à eux les relations industrielles comme une relation de pouvoir et d'autorité asymétrique dont la nature interdépendante peut mener tant au conflit qu'à la collaboration.

Toutes ces définitions, quelle que soit leur approche mettent face à face les travailleurs et les employeurs. Les cadres et la hiérarchie intermédiaire n'y sont pas mentionnés. Ils sont implicitement inclus soit en tant que travailleurs soit du côté des employeurs.

Le rôle des cadres dans le dialogue social va dépendre de la manière dont l'entreprise envisage les relations industrielles.

2. Les différentes approches des relations industrielles

La littérature reprend le plus souvent les cadres de références d'Allan Fox (1966) (in Salamon, 2000) qui consiste à considérer trois approches des relations industrielles.

Ces trois approches s'articulent autour des éléments suivants : la manière de concevoir la nature de l'entreprise, l'organisation du travail et de la société ainsi que le mode de résolution des conflits et le rôle des syndicats.

Le schéma ci-dessous résume ces 3 approches.

¹³M. Salamon, « Industrial relations : theory and practice », Pearson Education, 4th Edition, 2000

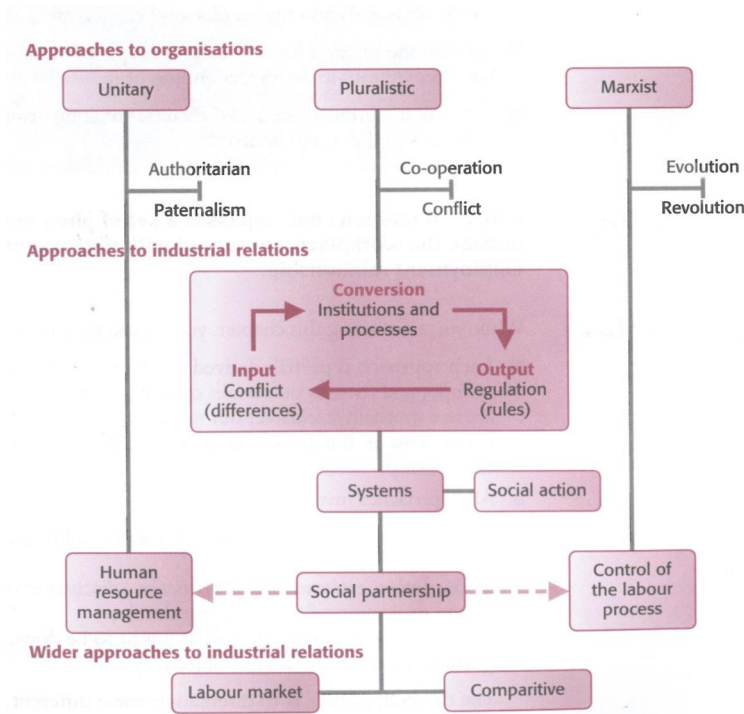


Figure 1: Approaches to Industrial Relations Source : M. Salamon, « Industrial relations : theory and practice », Pearson Education, 4th Edition, 2000 p.4

1. L'approche unitariste considère que l'entreprise est une structure sociale regroupant des individus sous une autorité unique ayant un système de valeurs et des objectifs communs. Dès lors, le conflit y est considéré comme inutile et exceptionnel. Les syndicats y sont vus comme une intrusion dans l'organisation qui détourne la loyauté des travailleurs.
2. L'approche pluraliste considère l'entreprise comme, post-capitaliste, avec une distribution plus diffuse de l'autorité et du pouvoir au sein de l'organisation. Il y a reconnaissance d'une diversité de groupes ayant des intérêts et des objectifs différents. Le conflit y est perçu à la fois comme rationnel et inévitable et ne remet pas en cause la survie du système. Il faut le gérer dans le but de maintenir une structure viable et collaborative. La résolution des conflits passe par la mise en place de procédures et de règles concertées. Les syndicats y sont vus comme la voix des travailleurs.

3. L'approche marxiste, quant à elle, s'inscrit dans la vision d'une société capitaliste et oppose le travail au capital. Les conflits y sont le reflet de l'opposition entre le système économique et le bien social. (Salamon 2000)

La tendance actuelle est d'associer les deux approches unitariste et pluraliste. L'importance croissante qui est donnée au concept de culture d'entreprise combinée aux politiques de gestion de ressources humaines se rapproche de la vision unitariste. A l'inverse, la législation sur le dialogue social et la mise en place par l'Etat, au sein de l'entreprise, de lieux de concertation font que l'entreprise ne peut ignorer l'existence de groupes sociologiques différents ayant des intérêts et des objectifs parfois divergents qu'il faut concilier dans un esprit de collaboration et non d'opposition. L'existence de conflits à gérer s'impose à l'entreprise et lui fait adopter une approche qui tend vers le pluralisme.

Le défi des entreprises consiste donc à combiner une approche unitariste qui a recours aux politiques de gestion des ressources humaines individualisant les relations de travail avec l'approche pluraliste imposée par la législation et qui favorise les négociations collectives.

Nous avons à présent une idée de ce que sont les relations industrielles et des diverses manières dont on peut les approcher. Il s'agit à présent de se pencher sur les acteurs de ces relations et notamment leurs interactions et leurs rôles.

3. Les acteurs des relations industrielles

Parmi les définitions qui précèdent, on distingue les travailleurs d'une part et les employeurs d'autre part. Les cadres sont une catégorie particulière d'intervenants puisqu'ils sont à la fois travailleurs et investis d'une certaine autorité et représentent l'employeur dans beaucoup de situations. Enfin, « les ressources humaines » sont reprises comme un des acteurs des relations industrielles. En effet, le département des ressources humaines est, dans l'entreprise qui nous intéresse, partie prenante du dialogue social d'une part aux côtés de la direction dans la négociation collective et d'autre part aux côtés des cadres dans la gestion de la relation individuelle.

a) *Les travailleurs et leurs représentants*

Comme on l'a vu précédemment, les relations industrielles peuvent être vues soit comme une relation entre un individu, le travailleur, et son employeur soit comme les relations entre des groupes de travailleurs et leur employeur. Le terme travailleur désigne un individu qui accomplit une activité physique ou intellectuelle quelconque moyennant rémunération ou autre forme de compensation.

Les syndicats sont, quant à eux, les représentants des travailleurs et sont donc repris dans cette section comme tels. L'acteur étant le travailleur et le syndicat un moyen de représentation dans la négociation collective. Le syndicat est d'ailleurs défini comme une « organisation qui se donne pour objectif de défendre les intérêts des travailleurs auprès des chefs d'entreprise, des organisations patronales et des pouvoirs publics¹⁴ ». Il est communément admis que, sans représentation, les travailleurs ne peuvent influencer les décisions de l'entreprise¹⁵.

En Belgique, seuls les travailleurs affiliés à un syndicat ont le droit de se présenter aux élections sociales¹⁶. Ce n'est pas le cas dans tous les pays. L'Angleterre, par exemple, admet avec de plus en plus de succès des représentations de travailleurs non syndiqués.¹⁷ En Belgique, les seuls syndicats reconnus à ce jour sont la CSC, la FGTB et la CGSLB. Ces trois organismes ont également des sections de représentation du personnel cadre. En outre, il existe un syndicat national des cadres: la Confédération Nationale des Cadres (CNC). La CNC est autorisée à présenter des listes aux élections sociales mais ne fait pas partie des organes nationaux de concertation sociale comme le Conseil National du Travail (CNT) et le Conseil Central de l'Economie (CCE).

Les élections sociales ont lieu tous les 4 ans et ont pour but de permettre à l'ensemble des travailleurs d'une entreprise d'élire leurs représentants dans les organes paritaires de concertation au sein de l'entreprise :

¹⁴ <http://www.vocabulairepolitique.be/syndicat/>

¹⁵ Salamon (2000), op. cit.

¹⁶ <http://www.emploi.belgique.be/elSoc/defaultElecSoc2008.aspx?id=13666> ,

¹⁷ S. Podro, R. Suff, « Employee Representatives : Challenges and changes in the workplace », Acas Policy Discussion Papers, 2008

Le conseil d'entreprise (CE) est un organe paritaire c'est-à-dire qu'il est composé, d'une part, des représentants élus par les travailleurs de l'entreprise et, d'autre part, par les représentants désignés par l'employeur parmi le personnel de direction. Ces derniers ne peuvent être en nombre supérieur aux représentants des travailleurs.

Le conseil d'entreprise est présidé par l'employeur ou par un de ses représentants. Le secrétariat du conseil d'entreprise est assuré par un représentant des travailleurs.

Ses compétences sont les suivantes:

- **missions d'information**
 - en matière économique et financière;
 - en matière d'emploi.
- **missions de consultation**, notamment en ce qui concerne:
 - l'organisation du travail, les conditions de travail et le rendement;
 - l'introduction de nouvelles technologies;
 - la formation et la réadaptation professionnelles;
 - la réinsertion professionnelle;
 - la politique du personnel;
 - les modifications structurelles de l'entreprise;
 - le licenciement collectif et la prépension;
 - la fermeture d'entreprise ou de sections.
- **missions de décision**, notamment en ce qui concerne:
 - les critères de licenciement et de réembauche;
 - la gestion des œuvres sociales;
 - le règlement de travail;
 - les vacances annuelles;
 - le remplacement des jours fériés;
 - les congés-éducation payés.
- **missions de contrôle**, notamment en ce qui concerne:
 - la législation sociale et industrielle;
 - le reclassement social des handicapés;
 - les critères de qualification professionnelle;
 - le stage et l'insertion professionnelle des jeunes.

Le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) est également un organe paritaire. Le conseiller en prévention assure le secrétariat du comité.

Le CPPT a essentiellement pour mission de rechercher et de proposer tous les moyens et de contribuer activement à tout ce qui est entrepris pour favoriser le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

A ce titre, le CPPT émet des avis et formule des propositions sur la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, sur le plan global de prévention et le plan annuel d'actions établis par l'employeur. Il émet également des modifications, veille à leur exécution et évalue leurs résultats.

Il émet des **avis** notamment sur:

- les projets, mesures et moyens à mettre en œuvre qui peuvent avoir des conséquences sur le bien être des travailleurs;
- la planification et l'introduction de nouvelles technologies en ce qui concerne les conséquences sur la sécurité des travailleurs;
- toute mesure envisagée pour adapter les techniques et les conditions de travail à l'homme et pour prévenir la fatigue professionnelle;
- les mesures spécifiques d'aménagement des lieux de travail afin de tenir compte, le cas échéant, des travailleurs handicapés;
- les mesures spécifiques pour protéger les travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Le comité **élabore** et met en œuvre les moyens de propagande et les mesures concernant l'accueil des travailleurs, l'information et la formation à la prévention et à la protection au travail. Il élabore également des propositions visant à embellir les lieux de travail et leurs abords.

Le comité **examine** les plaintes des travailleurs en matière de bien-être au travail ainsi que les plaintes qui ont trait à la manière dont les services auxquels il est fait appel en application des lois sur les accidents de travail remplissent leur mission.

Le comité **désigne** une délégation chargée de se rendre immédiatement sur place lorsqu'il y a des risques graves et chaque fois qu'un accident ou incident a eu lieu.

Il est intéressant de noter que dans la plupart des cas, les travailleurs élus au sein de ces organes représentent non pas les travailleurs syndiqués comme stipulé dans l'article 6 de la convention n°5 du CNT mais l'ensemble des travailleurs de l'entreprise dans leurs catégories respectives.

La délégation syndicale n'est pas un organe paritaire. Il s'agit d'un organe de revendication notamment compétent pour :

- l'action relative aux relations de travail ;
- les négociations en vue de la conclusion de CCT ou des accords au sein de l'entreprise;
- l'application de la législation sociale dans l'entreprise, des CCT, du règlement du travail et des contrats individuels de travail.

Dans les entreprises de moins de 50 travailleurs ne comptant ni CE, ni CPPT, la délégation syndicale doit également recevoir certaines informations qui figurent dans les comptes annuels comme les chiffres d'affaires, les rémunérations, l'effectif moyen du personnel, etc.¹⁸

Il appartient aux représentants des travailleurs de leur répercuter l'information reçue lors des réunions du CE et du CPPT.

La concertation sociale est donc strictement organisée par la loi au sein de l'entreprise et les travailleurs disposent des organes officiels où ils peuvent faire entendre leur voix de manière collective.

Parmi ces travailleurs, il existe une catégorie particulière : les cadres. Ils disposent de leurs propres représentants et présentent des listes distinctes aux élections sociales. Contrairement aux employés et aux ouvriers, ils peuvent présenter des listes maison. C'est-à-dire des listes de délégués qui ne sont affiliés à aucun des syndicats officiels.

¹⁸ Source: SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale : <http://www.emploi.belgique.be/es-sv/lesconseilsdentreprises.aspx>

b) Les cadres – le management : les intermédiaires

La notion d'employeur sera souvent assimilée au management de l'entreprise, alors que les membres du management ne sont pas les propriétaires de l'entreprise (les actionnaires) et qu'ils en sont dans la plupart des cas eux-mêmes salariés. A cette ambivalence, s'ajoute la difficulté de cerner l'étendue de ce que l'on entend par management ou personnel cadre. En 1971, le CRISP, dans un de ses courriers hebdomadaires consacré à cette catégorie professionnelle, annonçait déjà : « La première difficulté, lorsqu'on aborde le problème des « cadres », consiste à préciser l'étendue du groupe social ainsi désigné »¹⁹.

En 2002 dans une étude préliminaire à la mise sur pied d'un observatoire du personnel cadre, les auteurs relèvent qu' « il n'existe pas de définition communément admise pour cette catégorie de travailleurs en Belgique de sorte que, contrairement aux catégories « ouvrier » et « employé », les cadres ne constituent pas une catégorie juridique propre en sécurité sociale. »²⁰

Notons qu'en 30 ans la situation des cadres n'a guère évolué. M. Salamon propose la définition suivante du management :

The characteristic which delineates management, as a group, from other roles in the organisation is that, through the formal authority structure of the organisation, they represent, make decisions and act on behalf of the organisation as an entity.

Par conséquent, la distinction entre le management et l'ensemble des salariés est qu'à travers la structure formelle du pouvoir de l'entreprise, ils représentent, prennent les décisions et agissent au nom de l'organisation dans son ensemble. Cette définition est un peu limitée dans la mesure où elle ne tient pas compte des caractéristiques des cadres et qu'elle ne pose pas de limites claires avec les autres catégories de personnel.

Il existe cependant une définition dans la loi belge²¹ : « des employés qui, à l'exclusion du personnel de direction, exercent dans l'entreprise une fonction supérieure généralement

¹⁹ « Les cadres en Belgique », Courier Hebdomadaire n° 513, CRISP, 1973

²⁰ J. Delmotte, G. Van Gyes, M. De Troyer, P. van der Hallen, « Observatoire des Cadres », Programme AGORA des Services Fédéraux des Affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles (SSTC), Leuven-Bruxelles, 2002

²¹ Loi de redressement du 22 janvier 1985

réservée au titulaire d'un diplôme déterminé ou à celui qui possède une expérience professionnelle équivalente ». Cette définition remet les cadres dans la catégorie des employés mais dans des fonctions supérieures qui ne sont toutefois pas aussi élevées que le personnel de direction. Comme le notent Delmotte et al (2002), cette définition a le mérite de mettre une limite supérieure, le personnel de direction, et inférieure, les employés, à la notion de cadre.

Pour complexifier davantage les choses, on retrouve parmi les cadres une sous-catégorie appelée les cadres intermédiaires ou middle-management. Dans une étude du CRECIS, N. Guilmot et A. Vas reprennent sous forme du tableau ci-dessous un échantillon de définitions des cadres intermédiaires :

Définitions du concept de cadre intermédiaire ²²

Wooldridge et Floyd (1990)	« Ils se positionnent à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général. Ils ne font donc pas référence à la limite basse, c'est-à-dire à la référence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels. ».
Dutton et Ashford (1993)	« managers situés hiérarchiquement en-dessous des top managers et au-dessus du premier niveau de supervision
Floyd et Wooldridge (1994)	« Les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie».
Nonaka (1994)	« Ce qui rend le cadre intermédiaire unique est son accès privilégié au top management couplé à ses connaissances du niveau opérationnel. C'est cette combinaison qui leur permet d'agir en tant que médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes. »
Thakur (1998)	«Ils se situent à un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du cadre opérationnel ou manager de première ligne ».
Huy (2002)	« Tout manager situé deux niveaux en-dessous du Président

²² N. Guilmot, A. Vas, « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », CECIS, Working Paper 06/2011

	Directeur Général (CEO) et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain. »
Balogun (2003)	« Ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels ». « Chargés de faire le lien entre les niveaux stratégique et opérationnel, leur rôle au sein du processus de changement est très fortement lié à leur position centrale dans l'organisation».

Le qualificatif intermédiaire vient ajouter une nuance et complexifie l'approche de cette catégorie de travailleurs en séparant les rôles d'encadrement qui se situent au niveau opérationnel de ceux qui se situent au niveau stratégique. Quant à moi, je retiens la définition de Floyd et Wooldridge (1994). A savoir que les cadres intermédiaires sont « les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie». Qu'ils sont un sous-ensemble de la catégorie « cadres » ou « managers » caractérisés par leur position entre la direction générale et les catégories « employés » et « ouvriers » définis par la loi belge.

Il est à présent établi que les cadres ont une position intermédiaire dans la hiérarchie de l'organisation, il reste à définir quels sont leurs rôles dans les relations industrielles. Du fait de leur position ambivalente, les managers ont la possibilité de se positionner de différentes manières dans le système des relations industrielles:

- Participer à la négociation collective en tant que travailleurs de l'entreprise à travers une représentation syndicale
- Se faire le relais de la politique de relations sociales conduites par l'entreprise envers les travailleurs
- Voir les deux

(1) Représentation syndicale des cadres

Contrairement aux catégories « employés » et « ouvriers » reprises dans la loi belge, les cadres ont le choix de se faire représenter au CE soit par le biais des syndicats officiels que sont la CSC, la FGTB et la CGSLB, soit en s'affiliant à la CNC soit en constituant des listes

maison. La différence majeure entre les différentes formations est que les syndicats des travailleurs considèrent les cadres de la même manière que les autres travailleurs alors que la CNC veut démarquer les cadres comme étant une catégorie de travailleurs à part entière qu'ils considèrent comme la « classe moyenne » au sein des entreprises.²³

Les syndicats de cadres ne sont pas reconnus au niveau national et ne font pas partie des partenaires sociaux qui négocient au CNT ou au CCE. Le CNC est cependant membre de la Confédération Européenne des Cadres (CEC). Le CEC est l'un des six partenaires sociaux interprofessionnels reconnus et participant au dialogue social au niveau européen.

On s'aperçoit donc que les cadres peuvent participer au dialogue social au niveau de l'entreprise et au niveau européen mais pas au niveau national en Belgique. On se rend également compte que les cadres ne manquent pas des outils qui pourraient leur permettre d'intégrer le dialogue social. Ils ont même la possibilité de faire le choix d'un positionnement comme travailleurs de l'entreprise et de se faire représenter comme tels. Mais dans la réalité, ils sont aussi le relais du discours de l'employeur et de son autorité.

(2) Les cadres relais de la politique de relations sociales dans l'entreprise

Les cadres ont donc une position d'intermédiaires « au carrefour de toutes les catégories socio-professionnelles qui se trouvent à l'intérieur de l'entreprise : ouvriers, employés, direction générale, etc. »²⁴ A ce titre, le rôle des cadres ne se limite pas à leurs compétences techniques mais ils doivent développer des compétences relationnelles. Il ne leur suffit plus de « tracer des courbes d'évolution de chiffres d'affaires, mais il faut de plus en plus savoir dialoguer à l'intérieur de l'entreprise, sans se réfugier derrière des paravents quand les questions sont délicates (« Ah ! Cela ne dépend pas de moi... »)²⁵

N. Guilmot et A. Vas (2011) ont revisité l'étude de H. Mintzberg qui identifie les dix rôles du cadre. Ils ont notamment pointé le rôle clé que jouent les cadres en tant qu'intermédiaires, mais ils leur ont également attribué un rôle de « sensemaking » qui consiste à s'approprier le

²³ E. Arcq, P. Blaise, « Les organisations représentatives des cadres », Bruxelles, CRISP, Courrier Hebdomadaire, 1985, n°1094

²⁴ J-P Lehnisch « La communication dans l'entreprise », Paris, Presses Universitaires de France, 7^e édition, 2011 (Coll. « Que Sais-je ? » n°2229), p. 97

²⁵ Ibidem, p. 97

changement pour ensuite lui donner du sens aux yeux des destinataires du changement. Ils relèvent que comme « les cadres supérieurs sont trop éloignés de la plupart des employés, les cadres intermédiaires sont les mieux à même de leur offrir un soutien émotionnel du fait de la proximité qu'ils ont avec le terrain. »²⁶.

Cette proximité fait intervenir une part d'affectif dans la relation que le manager entretient avec ses collaborateurs et l'amène à avoir un rôle d'animation plutôt que de donneur d'ordres²⁷. Les cadres se voient donc attribuer les tâches de « mobiliser, de motiver, de communiquer, d'améliorer les performances individuelles et collectives (Ingalens, 1996) »²⁸ qui sont généralement des tâches de GRH.

Ceci nous amène donc à nous questionner sur la gestion des ressources humaines et son rôle dans l'entreprise vis-à-vis des managers et des travailleurs.

c) Les Ressources humaines : un département et une discipline

L'on peut entendre l'expression « Ressources Humaines » de deux manières : d'une part, ce concept qui permet à l'entreprise de déterminer comment elle veut gérer la relation d'emploi et d'autre part, ce terme qualifie le département de l'entreprise qui est chargé de prendre part à l'élaboration et ensuite à l'opérationnalisation de la stratégie de l'entreprise en la matière.

Il s'agit donc d'un acteur en tant que tel qui intervient sur tous les plans des relations industrielles. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une catégorie sociale au même titre que les travailleurs, les employeurs et les cadres, je les reprends comme intervenants. Les ressources humaines sont un acteur incontournable des relations industrielles notamment parce qu'ils prennent part, le plus souvent, aux négociations collectives mais également parce qu'ils mettent en œuvre les règles de la relation d'emploi fixées par l'entreprise ou par le biais du contrat d'emploi.

²⁶ Guilmot N, Vas A « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », CRECIS 2011

²⁷ I. Bourboulon, op. cit. p. 190

²⁸ S. Bellini, « Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », Les cahiers internationaux de psychologie sociale, n°65, 2005, pp. 13-25

Certains auteurs voient en l'apparition des nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines une manière innovante de gérer les relations d'emploi. Au-delà de la fonction traditionnelle de contrôle des travailleurs et de prévention des conflits dans la relation d'emploi, la gestion des ressources humaines met l'accent sur le développement de l'engagement et de la coopération des travailleurs au sein de l'entreprise.

D'après Jean Boivin²⁹, la gestion des ressources humaines est une des composantes des relations industrielles à l'instar de la relation d'emploi. Il opère ici une distinction entre les deux concepts tout en admettant que la frontière entre les deux peut être floue et que chaque sujet abordé dépend du point de vue dont on l'aborde. Sa définition de la gestion des ressources humaines est la suivante :

« Par gestion des ressources humaines, nous entendons l'ensemble des moyens, des activités ou des programmes mis de l'avant par les organisations pour acquérir, maintenir, développer, déployer et utiliser de façon efficace les individus exerçant ou susceptibles d'exercer un travail productif »

Il distingue les relations de travail de la gestion des ressources humaines sur base de l'opposition entre le besoin d'efficacité de l'organisation et le besoin de sécurité de ce qu'il appelle la « communauté de travail ». L'approche de la gestion des ressources humaines n'ignore pas le conflit, comme dans la vision unitariste exposée auparavant, mais cherche à le résorber de manière à ce que l'organisation puisse atteindre ses objectifs de création de valeur.

Dans la nouvelle édition de « The HR Value proposition », Dave Ulrich et Wayne Brockbank³⁰ ont intégré la fonction ressources humaines à cette perspective de création de valeur. Ils ont remis entre les mains d'une fonction au sein de l'entreprise, le département des ressources humaines (HR), la mission de répondre aux deux besoins d'efficacité d'une part et de sécurité d'autre part. Ils ont relevé et ensuite synthétisé les rôles HR dans le schéma suivant.

²⁹ Jean Boivin, « Les relations industrielles : une pratique et une discipline », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 42, n° 1, 1987, p. 179-196.

³⁰ Dave Ulrich, Wayne Brockbank, « The HR Value Proposition », Harvard Business Press, 2005



Figure 2: Synthesis of roles for HR Professionals³¹

HR intervient donc dans l'élaboration des stratégies (Strategic partner), dans la gestion administrative (Functional expert), dans l'accompagnement et le développement de chaque travailleur (Human capital developer) et enfin comme représentant des travailleurs à tous les niveaux de la hiérarchie (Employee Advocate).

En outre, selon eux, les employés perçoivent la valeur du travail du département des ressources humaines quand les 4 éléments suivants sont réunis :

1. HR crée une proposition de valeur qui fait savoir aux employés qu'ils sont valorisés et qu'on leur permet d'apporter de la valeur-ajoutée
2. HR représente les intérêts des employés auprès des managers de manière à ce qu'ils soient entendus.
3. HR prodigue un support administratif efficace et adapté aux attentes et aux besoins des employés
4. HR s'assure que les employés ont les capacités nécessaires à remplir les objectifs de l'organisation

Ulrich et al. considèrent qu'il est notamment du ressort de la fonction HR d'endosser le rôle de porte-parole des travailleurs vis-à-vis de toutes les parties prenantes (stakeholders) de la relation de travail (Executives, Managers, etc). Il s'agit d'une vision très unitariste des relations de travail dans laquelle la fonction ressource humaine intègre le rôle de défenseur des travailleurs en principe réservé aux syndicats. Ils éludent ainsi la question des conflits et de leurs modes de résolution.

³¹ D. Ulrich, W. Brockbank, « The HR value proposition », Boston, Harvard Business School Press, 2005, p. 200

Enfin, il est aussi intéressant de noter qu'ils considèrent HR comme un partenaire du management dans chacun des quatre rôles. HR accompagne les processus de décision des managers tout en défendant les intérêts des travailleurs. Pour eux, « in any case, human capital focuses on wealth created through and by people in the organization »³². Cette affirmation démontre la place attribuée à l'humain dans l'entreprise.

Pourtant, Thévenet nous dit: « A la base des liens entre fonction personnel et culture se trouve la conception de la personne qui apparaît comme une catégorie récurrente de traits de culture dans les études »³³.

B. Culture d'entreprise

Il semble donc essentiel de se pencher sur le concept de culture d'entreprise. En effet, la culture est généralement considérée comme les valeurs communes autour desquelles les travailleurs d'une entreprise se retrouvent et qui guident leurs actions dans le travail. « La culture renvoie aux références sous-jacentes aux comportements et aux modes de fonctionnement : en ce sens, elle intervient dans le management, et l'on ne peut en faire l'économie ».³⁴ Comme M. Thévenet l'affirme : « Mettre en évidence la culture, c'est clarifier les logiques sous-jacentes au fonctionnement d'un groupe humain. »³⁵ Selon, lui la culture est un des éléments permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs et « c'est en gestion du personnel que les liaisons ont été les plus approfondies »³⁶.

En effet, la culture et les valeurs de l'entreprise permettent aux managers non plus de gérer la relation avec leurs équipes de manière autoritaire en ayant recours à des règles inflexibles mais d'avoir recours à une gestion a priori plus éthique puisqu'elle repose sur des valeurs.

³² Dave Ulrich, Wayne Brockbank, « The HR Value Proposition », Harvard Business Press, 2005

³³ M. Thévenet, « La culture d'entreprise », Paris, Presses Universitaires de France, 2010 (Coll. « Que Sais-je ? » n°2756) p. 87

³⁴ Ibidem, p.105

³⁵ Ibidem, p. 14

³⁶ Ibidem, p. 87

« Le rôle déterminant du management n'est pas de donner des ordres impératifs et d'imposer des règles universelles mais d'organiser les tâches, les relations internes et externes qui définissent le jeu, et de soutenir les règles coutumières qui le rendent possible. »³⁷ La culture devient donc un cadre de référence qui permet aux managers de se positionner dans leurs rôles et dans la manière dont ils interagissent avec leur personnel.

La culture permet donc aux managers de situer leurs interactions avec leurs équipes dans un cadre moins autoritaire que par le passé. La communication va permettre au manager de partager ce cadre avec ses collaborateurs. En communiquant de manière efficace, il va pouvoir transmettre à ses équipes les attentes de l'entreprise et remplir son rôle d'intermédiaire en leur donnant du sens.

C. Le rôle social de la communication

Tous les auteurs s'accordent, lorsqu'il s'agit du dialogue social, une communication qui fonctionne, passe, avant tout, par une écoute instaurée à tous les niveaux. Il ressort de l'étude menée par Isabelle Bourboulon (2011)³⁸ que pour instaurer la confiance chez leurs salariés, les entreprises recommandent à leurs managers d'entretenir une bonne écoute. Michel Crozier complète cette affirmation en considérant qu' « il n'y a pas de communication de haut en bas efficace qui ne soit fondée sur une communication plus riche de bas en haut. »³⁹ Et il constate qu'une méconnaissance des réalités du terrain et du quotidien des travailleurs mène à l'obstruction des « canaux hiérarchiques et syndicaux » et que « personne n'écoute personne ».⁴⁰

En outre, différentes études soulignent que la communication, à travers un discours cohérent, permet d'instaurer la confiance des travailleurs. Et inversement, « une mauvaise communication peut rapidement amener un sentiment de marginalisation, d'aliénation et d'impuissance chez les employés. Avant la communication, la confiance en la personne qui émet le message est fondamentale »⁴¹.

³⁷ M. Crozier, « L'entreprise à l'écoute », Paris, Editions du Seuil, 1994, p 63

³⁸ I. Bourboulon, « Le livre noir du management », Bayard Editions, 2011

³⁹ Crozier, op cit p.84

⁴⁰ Ibidem , p 84

⁴¹ C. Donjean et al., op cit, p. 20

En effet, il est évident que le top management doit pouvoir faire passer ses messages, expliciter la stratégie et, nous l'avons vu, les managers ont un rôle de relais à jouer dans la communication descendante. Mais ils jouent également ce rôle dans la communication ascendante. Plusieurs études ont démontré que les travailleurs favorisent leur superviseur direct comme source d'information. Cet état d'esprit traduit la confiance dans la crédibilité de leur manager direct⁴² et le place dans une position de « courroie de transmission » qui d'un côté explique et donne du sens à la politique sociale menée par la direction générale et, de l'autre, fait remonter vers celle-ci les problèmes qui se posent sur le terrain.⁴³

Mais cette remontée d'information et de la « température du terrain » ne peut se faire que si la direction générale applique elle-même l'écoute préconisée envers ses managers. Le mécanisme qui permet d'instaurer la confiance entre les managers et leurs collaborateurs s'applique de la même manière entre la direction générale et les managers. Le rôle de la direction générale dans la communication est présenté comme essentiel dans la littérature à de multiples reprises.

Nous avons pu préciser le concept de dialogue social, nous avons maintenant cerné qui en sont les acteurs. Nous avons également déterminé les différentes manières de l'envisager et précisé le rôle de la culture et de la communication dans le dialogue entre management et travailleurs. Voyons à présent comment ces éléments s'articulent dans la pratique et comment ces conceptions se confrontent à la réalité d'une entreprise en particulier à travers l'étude de cas.

⁴² J.G. Wojtecki Jr., R.G. Peters, « Communicating organizational change: information technology meets the carbon-based employee unit », The 2000 Annual, Vol 2

⁴³ L'Institut de l'Entreprise, « L'entreprise de l'après-crise: redéfinir le rôle du manager », Les notes de l'institut, 2010

V. Etude de cas

Après avoir précisé la problématique étudiée, fixé l'objectif de la recherche mais avant d'analyser comment se déroule la réalité d'une entreprise, il faut d'abord déterminer la manière dont la problématique va être abordée.

A. Méthodologie : systémique des communications

La méthodologie utilisée pour l'étude de cas est la systémique des communications telle qu'elle est présentée par Alex Mucchielli dans son ouvrage « Etude des communications : Approche par la modélisation des relations »⁴⁴. Il s'agit d'une méthode qualitative, constructiviste, qui est issue des recherches de l'école de Palo Alto (1950-1990). Cette méthode est particulièrement attractive, parce qu'elle est pragmatique dans le sens « une approche pratique des choses ».

Par ailleurs, cette méthode s'écarte totalement du schéma habituel d'une recherche de cause à effet. En effet, elle postule que chaque acteur du système porte sa part de responsabilité au fonctionnement de ce système. Comme le dit Mucchielli, c'est un modèle pour comprendre et agir, elle donne un accès raisonnable à la complexité, une compréhension des interprétations différentes des situations et elle fournit un modèle pour l'action. Enfin, elle permet la redistribution des responsabilités.

La méthode consiste à fixer un cadre de recherche en fonction d'une problématique, le cadrage. Ensuite, sur base des observations sur le terrain de construire successivement un schéma de communications concrètes, un schéma des formes d'interaction et enfin d'en retirer les significations.

B. La collecte des données

Je suis à la fois acteur et observateur de l'entreprise. Du point de vue de l'entreprise, j'ai choisi d'en faire un atout dans la mesure où pendant mon étude, j'ai procédé à des interviews formelles

⁴⁴ A. Mucchielli, « Etudes des communications : Approche par la modélisation des relations », Paris, Armand Colin, 2004

avec un certain nombre de cadres mais j'ai également pu procéder par observations. Je rangerai dans la catégorie des observations les conversations informelles, les rumeurs et la participation à un certain nombre de réunions comme spectateur.

Le choix des personnes à interviewer s'est essentiellement fait par convenance mais en ayant fixé le cadre de ma recherche. Il s'agit donc de 14 entretiens semi-directifs dont : le directeur du site, 1 représentant du département des ressources humaines, 9 cadres du département de R&D et 3 autres cadres ayant eu une expérience en R&D ou à la direction du site.

Le guide d'entretien était constitué des questions suivantes :

Que signifie le dialogue social pour toi ?

Quel est le rôle du HR ?

Quel est ton rôle en tant que cadre ?

Comment se déroule la communication avec tes équipes ?

Comment se déroule la communication avec le HR ?

Les entretiens ont été retranscrits (Annexes 1) et ont servi de base à l'élaboration d'une grille d'analyse (Annexe 2) qui a fait ressortir les thèmes principaux de ces interviews. Ces thèmes ont été reportés dans un premier lieu sur un schéma des formes des interactions pour être ensuite traduits en modélisation des formes signifiantes des échanges. Les schémas se retrouvent dans la partie analyse qui suit.

Cependant, avant de présenter les détails de l'analyse, il est nécessaire de planter le décor en présentant l'entreprise, l'origine du projet et le contexte dans lequel il s'inscrit.

C. Présentation de l'entreprise

L'entreprise est une multinationale américaine présente dans toutes les régions du globe, active dans le secteur de la Chimie. Son siège européen se situe en Belgique dans le Hainaut.

Le site belge emploie 700 personnes. Depuis 2007, la catégorie « ouvriers » a disparu. Tous les opérateurs de production ont le statut d' « employés » au même titre que les autres travailleurs. Cependant, on peut identifier 3 (voire 4) catégories de travailleurs : les

opérateurs de production, les employés et les cadres (une distinction supplémentaire peut se faire au sein des cadres entre managers qui ont du personnel sous leur responsabilité (Niveau 4+) et les cadres intermédiaires (Niveaux 1 – 3)).

Géographiquement, les opérateurs travaillent dans les unités de production réparties dans des bâtiments distincts. La majorité des cadres et des employés travaille dans le bâtiment de recherche et développement. Bien qu'une cafétéria soit mise à la disposition de l'ensemble du personnel, très peu d'opérateurs la fréquentent régulièrement. Il n'y a donc aucun lieu de rencontre informel entre les différentes catégories de personnel.

En mai 2011, l'entreprise a connu une grève sans précédent qui a été le déclencheur d'un questionnement parmi les membres de la direction et du management, notamment quant à la manière dont le dialogue social est mené au sein de l'entreprise, au degré d'implication de chacune des catégories de travailleurs et surtout à la manière de communiquer sur ce sujet.

1. Origine du projet

Dès lors, la question centrale qui reste sans réponse à ce jour est que s'est-il passé en mai 2011 ? Pourquoi plus 80% des employés ont-ils décidé de « partir en grève » ?

Le projet de ce travail s'inscrit dans un projet général de la direction et du département des ressources humaines de l'entreprise qui vise à analyser les causes de la grève de 2011 et de mettre en place les actions correctives qui devraient permettre de ne plus arriver à un tel blocage à l'avenir. « Thus, when workforce response to information seems irrational, management must check its own premise and seek to understand the perceptions they have somehow created. »⁴⁵

Les efforts de l'entreprise dans le processus d'amélioration du dialogue social se portent pour l'instant sur la structure locale qui est la production. D'abord et avant tout parce que les représentants syndicaux sont majoritairement issus de la production. Ce travail s'inscrit en parallèle de la démarche entamée par l'entreprise en production et vise à rétablir la

⁴⁵ J.G. Wojtecki Jr., R.G. Peters, « Communicating organizational change: information technology meets the carbon-based employee unit », The 2000 Annual, Vol 2

communication entre la direction et le département des ressources humaines d'une part et les employés et cadres du bâtiment de R&D d'autre part.

Je suis partie du principe que contrairement à l'idée reçue générale, au sein de l'entreprise, les employés représentent une proportion significative des travailleurs. Vérification faite :

CATEGORY	Total
CADRE	378
EMPLOYES	133
OPERATEURS	180
Grand Total	691

Les employés représentent donc 42.5% de la population non-cadre des travailleurs. Parmi eux, 41% travaillent dans le département R&D. Notons que les cadres représentent la majorité des travailleurs de l'entreprise : 54%. Ils sont en majorité absolue, leur poids dans le dialogue social devrait être indiscutable.

Voyons tout d'abord comment les événements se sont déroulés.

Chronique de la grève :

Février 2011, le gouvernement annonce que les négociations avec les partenaires sociaux au niveau national n'ont pas abouti, il n'y a pas d'accord interprofessionnel. Le gouvernement fixe les normes salariales par Arrêté Royal.⁴⁶

⁴⁶ Fin 2010, les partenaires sociaux n'avaient pas réussi à conclure un accord interprofessionnel fixant la marge salariale disponible pour la période 2011-2012.

Dans le cadre d'une concertation à laquelle les interlocuteurs sociaux ont été invités le 14 février 2011, le Gouvernement avait alors soumis une proposition de conciliation relative à la détermination de la marge salariale maximale pour l'évolution du coût salarial. Cette proposition sur la marge maximale n'avait pas non plus fait l'objet d'un accord entre le Gouvernement et l'ensemble des interlocuteurs sociaux.

Conformément à ce que prescrit la loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, le Gouvernement a dès lors fixé, par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres, la marge maximale pour l'évolution du coût salarial pour la période 2011-2012. Celle-ci est fixée à 0,3 % pour l'ensemble de la période et ne peut, de surcroît, être octroyée qu'à partir de 2012.

Source : Partena HR :

http://www.partenahr.be/aip_2011_2012_norme_salariale.html?LangType=2060

Les partenaires sociaux n'ont pas pu arriver à un consensus pour les années 2011-2012, de sorte qu'aucun accord interprofessionnel n'a pu être conclu. La loi prévoit qu'en l'absence d'un accord, la marge maximale pour l'évolution du coût salarial est fixée par Arrêté Royal.

Concrètement cela signifie qu'un employeur qui n'aurait pas respecté les seuils fixés par l'Arrêté Royal du 28 mars 2011 s'exposerait soit à une amende pouvant aller de 250 à 5.000 euros, soit à des poursuites pénales sur base des dispositions de la loi du 5 décembre 1968 sur les commissions paritaires et les conventions collectives de travail s'il ne respectait pas les conventions collectives de travail prises sur base de l'A.R. précité.⁴⁷

Fin avril 2011, dans l'entreprise, les syndicats consultent les employés (opérateurs et employés) pour constituer leur cahier de revendications, établir les demandes et leur attribuer un ordre de priorités. Il continue à y avoir des mouvements syndicaux au niveau national.

Les syndicats annoncent que Total a accordé des augmentations de salaires de 15% à ses travailleurs. Dès le 6 mai 2011 un préavis de grève est déposé. Les négociations en vue de constituer la convention collective n'ont pas encore débuté.

Une assemblée générale des travailleurs (opérateurs et employés, les cadres sont exclus) est organisée le vendredi 20 mai 2011. Lors de cette AG des travailleurs, les syndicats présentent leurs revendications et la réponse de la direction. Un vote est proposé.

Le bulletin de vote donne le choix suivant :

Assemblée Générale du 19 mai 2011, Convention 2011-2012

Proposition de la direction :

- Je suis d'accord avec la proposition de la direction
- Je ne suis pas d'accord avec la proposition de la direction.
 - Je suis pour un arrêt immédiat
 - Je propose des actions après la journée porte ouverte du 21 mai

Contre proposition syndicale :

- Je considère la contre proposition comme suffisante
- Je considère la contre proposition comme insuffisante

Merci de bien vouloir marquer d'une croix les options qui ont votre préférence

⁴⁷ <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=14406>

Les résultats du vote donnent 80% de voix en faveur de la grève immédiate. Le site de l'entreprise est bloqué pendant une semaine.

Tout au long de la grève, la pierre d'achoppement est le manque de communication entre employés. La plupart des cadres continuent à travailler de la maison alors que la majorité des employés est coupée de tout contact avec l'entreprise. Les communications se passent via les médias sociaux, GSM, etc. Certains employés parviennent à se mobiliser pour aller à la rencontre des piquets et tenter de négocier une reprise du travail avec les grévistes. Tous ceux qui en ont la possibilité continuent à travailler de la maison où des endroits prévus en cas de crise par l'entreprise.

Dans la nuit du 26 au 27 mai la direction envoie un courrier papier à l'ensemble du personnel pour l'informer de la tenue d'une assemblée générale qui a pour but de mandater les syndicats soit pour l'arrêt de la grève soit pour la poursuite du mouvement de revendications.

L'AG se tient le vendredi 27 mai 2011. Une dernière tentative de pression sur la direction est opérée par les syndicats sans consultation préalable des travailleurs pourtant réunis pour demander que l'entreprise paye les jours de grève, l'entreprise refuse. L'arrêt de la grève est voté à 70%.

La question qui reste centrale pour la direction de l'entreprise est « qu'est-ce qui a poussé 80% des employés à voter en faveur d'une grève ? ». Divers éléments sont en cause et, très certainement, la formulation du bulletin de vote y a sa part.

Les travailleurs avaient-ils la possibilité d'exercer leur libre arbitre ? De quelle information disposaient-ils avant d'arriver à l'assemblée générale du 20 mai ? Pouvaient-ils prendre du recul face à l'information qui leur était donnée par les syndicats ? Est-ce que le désaccord exprimé portait sur l'augmentation salariale ou exprimait-il un autre type de désaccord ?

Les lieux d'expressions sont pourtant multiples et sont d'ailleurs ceux organisés dans le cadre légal.

Les Organes officiels du dialogue social dans l'entreprise

L'entreprise s'est dotée des organes de concertation requis par la loi et cités dans la section B -1 du présent document. Les élections sociales sont organisées tous les quatre ans et ont pour but la désignation des représentants de l'ensemble des travailleurs dans ces organes. Deux syndicats sont présents dans l'entreprise : la CSC et la FGTB. L'issue des élections sociales de 2012 est un status quo par rapport aux élections précédentes.

Dans l'entreprise, les réunions avec la délégation syndicale sont le lieu où les syndicats viennent déposer les revendications. Ces réunions bimensuelles sont le lieu effectif de la négociation collective dans l'entreprise.

En outre, des réunions d'information trimestrielles sont organisées à l'attention des opérateurs et à l'attention des employés et des cadres. Ces séances d'information sont toutes suivies de sessions de question/réponses. La plupart du temps, ces réunions permettent de partager avec les travailleurs les chiffres et les messages de la corporation mais également les informations plus locales qui concernent le site. Ces réunions sont organisées en français et en anglais.

D'autre part, chaque département organise à son gré des réunions à des fréquences variables. Ces réunions ont essentiellement pour but d'informer du contexte « business » et des contraintes auxquelles l'entreprise fait face (message corporate) ou pour du reporting (état d'avancement des projets, consommation du budget, etc.).

Enfin, les employés et les cadres doivent établir leur PIP (personal improvement process) qui est le document individuel d'évaluation annuel. Autour de ce document sont organisées au moins trois réunions par an : l'une pour établir les objectifs de l'année, l'une à la fin du second trimestre pour évaluer l'état d'avancement et éventuellement apporter des ajustements et la dernière en janvier pour l'évaluation finale. Ces réunions sont l'occasion pour l'employé de faire le point avec son manager sur la qualité son travail.

Toutes ces réunions et ces forums sont l'occasion pour la société de rappeler les éléments de sa culture et de ses valeurs qui sous-tendent l'élaboration de ses stratégies.

2. Culture et Valeurs de l'entreprise

L'essence de l'entreprise est de faire du profit comme nous l'avons appris au cours de Responsabilité Sociétale des Entreprise de M. F. Seunier l'année dernière.

L'entreprise étudiée ne l'oublie pas et le met au centre de ses valeurs. En outre, l'entreprise nous dit que ce profit ne peut se réaliser à n'importe quel prix. Il ne peut être obtenu au détriment de l'environnement ni à celui des gens : « Profit-People-Planet » est un principe qui est rappelé au début de chaque communication « corporate ». Elle affiche ainsi son engagement sociétal. L'entreprise communique abondamment autour de ces thèmes tant à l'extérieur qu'à l'intérieur. Ces valeurs sont véhiculées à travers la mise en place de politiques et d'outils de management dans tous les domaines de la gestion et dans les relations avec toutes les parties prenantes (stakeholders).

Les règles d'éthique sont claires et sous-tendent un code de conduite abondamment diffusé à l'attention non seulement du personnel en interne mais également l'attention des partenaires externes qu'ils soient fournisseurs, clients, consultants, etc.

Intégrité

Nous prouvons notre intégrité par notre comportement éthique et notre respect des valeurs de l'entreprise.

Personnel

Nos employés sont la source de nos idées, actions et performances. Ils peuvent atteindre leur potentiel maximal dans un environnement d'équité, de respect, d'accomplissement personnel, de travail d'équipe et de dévouement pour l'excellence.

Clients

Nous travaillons avec nos clients dans l'optique d'une collaboration à long terme basée sur la volonté de faire nôtres les intérêts du client.

Sécurité

La valeur que nous accordons à la sécurité traduit notre engagement à créer un environnement de travail sûr et à promouvoir la confiance en soi et le respect du bien-être des autres.

Qualité

Notre objectif constant de performance au niveau de la qualité se base sur la compréhension et la satisfaction des besoins précis du client.

Développement durable

Nous soutenons les principes du développement durable au travers de nos stratégies commerciales, de nos procédés, de nos produits et de nos solutions. Nous agissons de façon responsable pour créer une croissance et une valeur économiques, et pour améliorer la qualité de vie et nos performances en matière d'environnement.

Technologie

Nous améliorerons la chimie et les sciences associées dans nos domaines de prédilection afin de contribuer à la réussite de nos clients et de différencier l'entreprise de ses concurrents⁴⁸

Notons que le personnel apparaît dans les premières places de ces valeurs énoncées en introduction du code de conduite. Les responsabilités sont partagées. La société s'engage envers son personnel et énonce clairement les attentes d'un engagement en retour :

RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE ENVERS SES EMPLOYÉS

- Respect mutuel
- Respect de la vie privée
- Non-discrimination
- Lutte contre le harcèlement
- Environnement de travail sûr

RESPONSABILITÉS DES EMPLOYÉS ENVERS L'ENTREPRISE

Chaque employé de l'entreprise est tenu d'agir avec intégrité, conformément à notre Vision, nos Valeurs et notre Code de Déontologie.

Cette politique volontariste de diffusion et d'adhésion que démontre l'entreprise, américaine, s'inscrit fortement dans une vision unitariste des relations avec ses travailleurs : valeurs et objectif communs, engagements réciproques. Afin que ces affirmations ne restent pas quelque « vœu pieux » l'entreprise met en place les politiques et se dote des outils de gestion des ressources humaines qui vont permettre de diffuser et d'appliquer les règles énoncées.

⁴⁸ Source : site internet de l'entreprise

3. La Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise

L'entreprise, à travers le monde, a mis en place un ensemble de politiques de gestion des ressources humaines les plus innovantes :

- management participatif,
- management par objectifs
- Cercles de qualité
- gestion des talents (attraction, rétention, développement),
- work-life balance,
- salaires attractifs,
- packages salariaux complets,
- politiques de bien-être au travail (attention à la sécurité, à l'ergonomie, à la santé, politiques de suivi des assuétudes, etc.)
- Employer branding

Chacune de ces politiques est mise en œuvre à travers les outils les plus modernes et les plus performants (Feedback 360°, Personal Improvement Process (PIP), career development plan, télé-travail, etc.). En terme de gestion des talents, l'entreprise favorise activement le développement de son personnel. Les managers sont tenus de mettre sur pied avec chacun de leurs subordonnés des plans de développement (acquisition ou amélioration de compétences) et des plans de carrière. En outre, l'entreprise audite régulièrement le marché afin de s'assurer qu'elle se dote bien des outils les plus complets et les plus récents.

A travers toutes ces pratiques, l'entreprise démontre au quotidien son engagement vis-à-vis de son personnel. Elle donne les outils à ses cadres et à ses employés pour dialoguer au quotidien et s'assurer de l'engagement de chacun. Elle veille au bien-être de tous ses travailleurs dans le cadre de l'entreprise et au-delà.

Dès lors, pourquoi se pencher sur le dialogue social alors que l'entreprise se charge de veiller au bien-être, à la sécurité et au bonheur de ses travailleurs ?

La réponse tient à la manière dont ces outils sont mis en œuvre par les acteurs que nous avons définis en première partie. Nous allons à présent voir comment ils interagissent et quelle est leur place dans les relations industrielles.

D. Analyse des données

Comme annoncé précédemment, la recherche porte sur les cadres, la hiérarchie intermédiaire. J'ai choisi de m'intéresser particulièrement aux membres du département R&D parce qu'ils sont majoritaires dans l'entreprise. En outre, la structure hiérarchique en R&D est différente de celle de la production. En effet, si en production la structure est pyramidale et dépend de l'autorité du directeur du site, celui-ci n'a aucune autorité sur les cadres et les employés de R&D. La structure y est plus matricielle et une grande partie des N+1 des cadres de niveau 4+ en R&D sont basés à l'étranger.

1. Cadre de la recherche : La R&D

Mucchielli le rappelle⁴⁹, en sciences sociales et plus particulièrement lors l'utilisation de l'analyse systémique, le cadrage de la recherche est déterminant. Il faut fixer les limites dans lesquelles les observations et l'enquête vont se dérouler. En systémique, contrairement aux recherches traditionnelles basées sur les relations de cause à effets, la problématique dépend du cadrage et inversement. Des aller-retour sont nécessaires avec le terrain avant de fixer l'un et l'autre.

La problématique porte sur le rôle des cadres dans le dialogue social. On ne peut cependant réduire l'étude à cette seule catégorie de travailleurs au risque de ne pas avoir une vue suffisamment large et de ne pas prendre en compte suffisamment d'éléments du système. En effet, la méthode systémique prône que chaque acteur agit en fonction des éléments de son environnement.

Il faut donc placer les cadres dans le système que constitue la société et tenir compte des interactions qu'ils ont (ou pas) avec les autres intervenants à savoir : la direction, le département des Ressources Humaines, les employés, les syndicats et la corporation (siège américain de l'entreprise).

⁴⁹ A. Mucchielli, « Etudes des communications : Approche par la modélisation des relations », Paris, Armand Colin, 2004

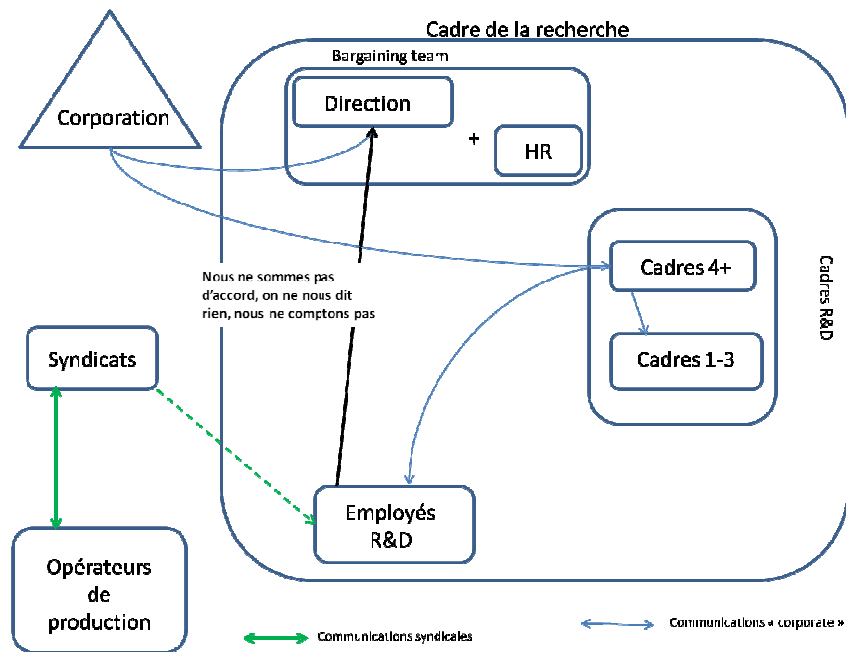


Figure 3: Schema des acteurs collectifs

Dans la figure ci-dessus, la direction est un ensemble séparé au sein de ce qui est appelé le « bargaining team ». Cet ensemble est tel qu'il ressort des entretiens.

Dans la réalité, il est composé du directeur du site, des 3 directeurs de production, d'un représentant du département des Ressources Humaines et d'une personne qui représente la R&D sans toutefois en faire partie.

Ce schéma reprend également notre postulat qui est le point de départ de notre recherche, c'est-à-dire la traduction du vote en faveur de la grève en message de désaccord vis-à-vis de la direction.

Le cadre de la recherche et le niveau 1 des observations sont posés. Nous allons à présent construire le schéma des interactions sur base des interviews que nous avons menées et des observations sur le terrain.

Il semble évident pour tous que les syndicats ne parlent pas au nom des techniciens de R&D et ne relayent pas leurs revendications propres. Ils en concluent que les syndicats ne sont pas représentatifs de la population des travailleurs de R&D.

Il en ressort un désintérêt pour la négociation. Ils ne voient pas « l'utilité et la pertinence » d'avoir un représentant R&D dans l'équipe de négociateurs.

Une autre vision partagée est celle qu'ils portent sur l'utilité du dialogue social. Tous avec des expressions différentes voient l'utilité de « fixer un cadre », de « trouver des solutions », d'assurer une cohésion. A leurs yeux, le dialogue social permet aussi d'œuvrer pour le bien collectif, de prendre de bonnes décisions de manière objective. Enfin, de « régler ce qui concerne l'individu au travail, ce qui pourrait affecter, perturber son travail ».

En ce qui concerne les interlocuteurs, ils mentionnent l'ensemble des éléments repris dans le schéma des acteurs collectifs ci-dessus à l'exception de la corporation.

Il ressort principalement qu'il incombe au couple HR/direction de s'adresser aux syndicats sans pour autant savoir qui sont les personnes qui se retrouvent effectivement sous cette appellation. Cet élément renforce le sentiment d'éloignement par rapport à la négociation.

Les cadres intermédiaires (niveau 1-3)

Quant aux interactions avec les techniciens de laboratoire, elles sont principalement du ressort des cadres intermédiaires. Ils sont, en pratique, responsables de gérer l'ensemble de la relation de travail avec eux : élaboration des plannings, discussions sur les horaires, attribution des tâches, suivi des projets, coaching, établissement des objectifs de l'année et évaluations. Ils s'impliquent énormément dans cette partie de leur travail et disent veiller à la motivation, au bien-être et à la satisfaction de leur personnel.

Ils ne sont cependant pas repris comme N+1 dans les organigrammes et de ce fait, leur autorité n'est pas légitimée officiellement. De plus, il faut savoir qu'un manager qui a officiellement des employés sous sa responsabilité se voit automatiquement attribuer un objectif de « people management » dans son formulaire d'évaluation annuelle. Cet objectif

consiste à justifier que le manager a bien suivi le processus d'évaluation de ses subordonnés, qu'il a établi avec chacun individuellement leurs plans de développement et leurs plans de carrière. On notera qu'à plusieurs reprises, il est reproché à certains managers de ne pas venir au laboratoire assez souvent. Donnant ainsi l'impression de se désintéresser de ce qui s'y fait et des gens qui s'y trouvent. Cet élément peut remettre en question leur connaissance effective du terrain.

Cela implique d'une part qu'il arrive parfois qu'un manager mène un entretien d'évaluation avec un technicien dont il n'a pas pu observer le travail au quotidien. D'autre part, que le rôle de gestion de la relation de travail se retrouve dans les objectifs du manager mais que ce n'est pas un rôle attendu de la part des cadres intermédiaires. Ils doivent donc intégrer dans leurs activités des rôles qu'ils n'ont pas les moyens de faire reconnaître. Enfin, ils ne sont pas repris comme destinataires des communications du HR sur ces questions.

Cette situation a cependant quelques avantages. D'une part, la plupart des cadres intermédiaires n'ont qu'une seule personne sous leur responsabilité et il est donc peu efficace de leur imposer l'énorme charge administrative que la reconnaissance officielle de la relation hiérarchique apporte. D'autre part, cela permet de rationaliser le nombre d'interlocuteurs auxquels le HR doit s'adresser.

A l'inverse, les managers suspectent les cadres intermédiaires de ne pas tout leur rapporter. Ils y voient tantôt la volonté de faire rempart afin de protéger les managers des tracas du terrain, tantôt l'occasion d'éviter de faire « aveu de faiblesse » et d'attirer l'attention sur des dysfonctionnements ou des mécontentements éventuels. Cela va également de pair avec la capacité d'autonomie qui est attribuée à tous les cadres quelque soit leur niveau. Le manager délègue en toute confiance et le cadre intermédiaire gère en toute autonomie.

Les cadres parlent d'eux

Questionnés sur leur rôle de manager, ils se voient souvent prendre le rôle de coach avec une mission d'accompagnement de leurs gens. Ils considèrent que leurs erreurs sont des opportunités pour apprendre et progresser. Les cadres intermédiaires sont même des « boucliers » tant pour leurs supérieurs que pour leurs employés afin de préserver le bien-être

de chacun. En outre, ils sont là pour motiver et valoriser leur personnel voire les rassurer en cas de nécessité.

On notera que ce genre de comportement se retrouve dans la relation entre les managers et les ressources humaines. Les ressources humaines étant les « pompiers » à qui on fait appel quand la maison brûle. C'est-à-dire quand les problèmes que les managers rencontrent deviennent ingérables pour eux.

Sur le département et les représentants des ressources humaines :

A ce titre, on voit que les cadres attendent du HR qu'ils interagissent avec l'ensemble des intervenants tant la direction, que les syndicats, les cadres eux-mêmes et les travailleurs. Ils regrettent unanimement le manque de communication et le manque de cohérence entre ce qui est annoncé et ce qui est mis en place.

Pour illustrer cela, l'épisode du « Merit increase » est mis en avant à plusieurs reprises lors des interviews. Il semble que cet épisode soit emblématique des problèmes de communication entre les cadres R&D et le HR.

Le Merit Increase est une augmentation de salaire accordée à tous les travailleurs de l'entreprise à travers le monde chaque année. Le niveau de cette augmentation est déterminé par la corporation aux Etats-Unis. Les managers ont appliqué une mesure dont le montant avait été négocié avec les syndicats. C'est d'ailleurs un des points qui étaient sur la table lors des négociations qui ont donné lieu à la grève : les syndicats jugeaient que le montant accordé par la corporation était trop bas. Les détails de la mise en œuvre n'ont pas fait l'objet d'un accord. En effet, cette mise en œuvre est la même depuis plusieurs années. Les managers se sont donc retrouvés face à des employés mécontents de ne pas avoir obtenu le pourcentage annoncé à l'issue de la grève et se sont sentis en difficulté. Ils attribuent leur inconfort au manque de transparence du HR qui n'a pas prévenu les employés de la manière dont la mesure serait mise en œuvre. Ils ont dû passer beaucoup de temps et d'énergie à justifier leurs choix vis-à-vis d'employés ayant rempli leurs objectifs et qui s'attendaient donc à recevoir le montant annoncé.

Par ailleurs, tout en reconnaissant le rôle « émotionnel » du HR, ils le voient aussi comme « juge et partie ». En effet, il incombe au HR non seulement de gérer tous les aspects liés au salaire et au temps de travail mais également celui de recruter le personnel et de suivre son intégration dans l'entreprise. La mobilité interne tant horizontale (même niveau, fonction différente) que verticale (promotions) et même géographique est favorisée voire exigée et particulièrement chez les cadres. Les cadres voient donc également le HR comme recruteur interne les mettant dans une position d'être potentiellement jugés négativement sur la manière dont ils gèrent leurs équipes. Ce jugement leur fermerait, par conséquent, la porte pour l'évolution de leur carrière future.

Sur les syndicats

En ce qui concerne les syndicats, les cadres remettent en doute leur représentativité, la justification des moyens de pression qu'ils utilisent. Ils déplorent la puissance, le pouvoir des syndicats et surtout le fait que les syndicats manipulent l'information et désinforment les travailleurs. Lorsqu'ils abordent le sujet des syndicats, le mot « peur » est souvent utilisé.

De plus, il apparaît que les cadres voient le HR comme un concurrent des syndicats et particulièrement sur le terrain de la communication. Ils admettent volontiers que les syndicats sont très forts en communication là où le HR n'est pas bon donnant l'impression d'être réactif plutôt qu'acteur.

Cette approche implique pour eux que les syndicats ne sont pas un interlocuteur valable aux yeux des cadres. Cet élément renforce encore le mécanisme d'éloignement.

La corporation :

Enfin, il ressort des entretiens que l'information donnée par la corporation est relayée à tous les niveaux. L'entreprise diffuse de manière mensuelle, trimestrielle et annuelle l'information concernant l'évolution financière, les progrès par rapport aux objectifs, l'état de l'environnement macro-économique et ses répercussions sur les résultats de l'entreprise. L'entreprise veille également toujours à inscrire ses actions et ses stratégies tant sur le court terme que sur le long terme : vision à 1, 5 et 10 ans.

Cette information est abondamment relayée par tous les niveaux du management mais il est rare que sa compréhension soit validée auprès des travailleurs. En effet, l'utilisation d'acronymes et de vocabulaire typiquement financier rend l'information parfois très hermétique et peu accessible. La barrière de la langue est également évoquée. En effet, toutes les communications officielles venant de la corporation sont en anglais. Les cadres ont ici un rôle de vulgarisation de l'information pour la rendre accessible et compréhensible à tous tant du point de vue du contenu que de la forme (langue et acronymes).

On peut à présent dégager les significations de ces échanges et les reporter sur le schéma ci-dessous :

3. Interprétations : signification des échanges

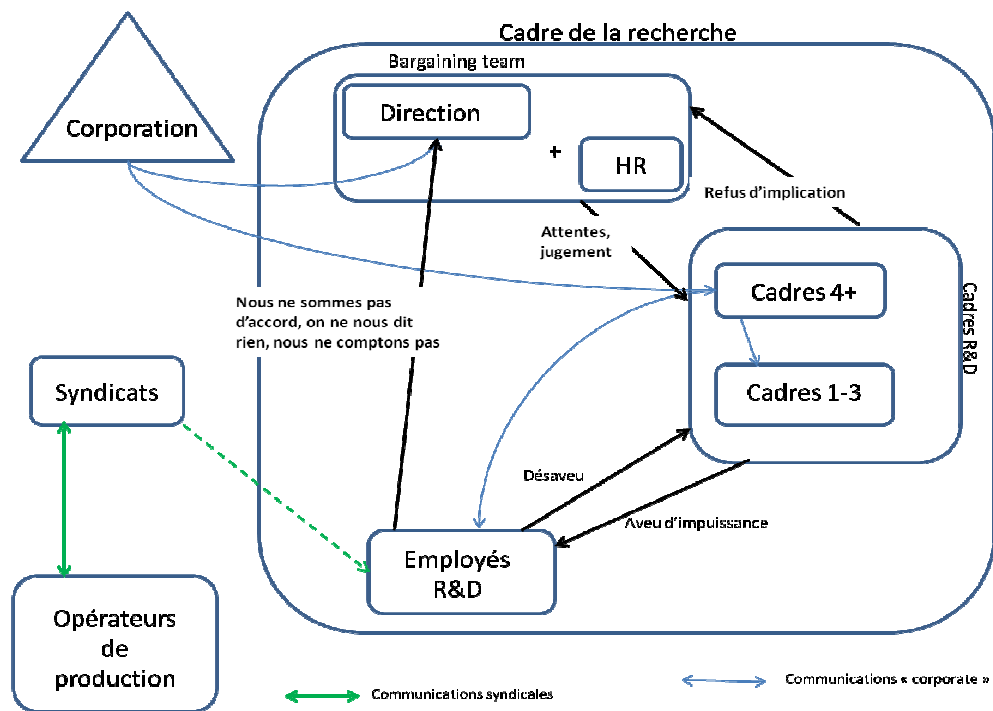


Figure 5: Schéma des formes signifiantes

Les employés interagissent avec des cadres qui se disent mal informés, obligés d'appliquer des règles dont ils n'arrivent pas à transmettre le sens. Ils renvoient d'eux une image d'impuissance et, de ce fait, les employés utilisent la grève comme ce qu'ils perçoivent sans

doute comme une opportunité d'exprimer leurs attentes et leur besoin d'information et de reconnaissance.

Les cadres, quant à eux, se mettent en retrait et se désolidarisent ouvertement de la direction et des ressources humaines pour tout ce qui touche au dialogue social. Ils reportent sur la direction et le HR la responsabilité de gérer ce volet des relations de travail.

Les managers ont le sentiment qu'ils n'ont pas droit à l'erreur et qu'ils mettent leur carrière en péril s'ils s'engagent et échouent. Ils ne se sentent pas compétents pour participer aux négociations avec les syndicats.

La direction et le HR attendent des cadres qu'ils s'impliquent dans le bargaining team. N'ayant pas de lien d'autorité formelle sur eux, ils doivent compter sur leur volonté d'implication. D'après eux, les cadres R&D ne s'impliquent pas dans la négociation parce qu'ils n'ont pas envie de gérer la partie sociale de la société. Ils refusent de participer au bargaining team et rendent la direction et le HR responsables des situations de crise. Ils donnent l'impression d'avoir peur de s'investir et de prendre des risques.

La corporation joue un rôle dans la manière dont le dialogue social est mené mais les cadres croient que le HR et la direction ont plus de pouvoir qu'ils n'en ont réellement. La direction n'a pas l'autorité sur les cadres de R&D et se voit contrainte de négocier avec eux leur participation au bargaining team. Négociation qui pourrait se résumer à la répétition de demandes insistantes auprès de cadres devenus presque sourds.

Les ressources humaines sont perçues comme juge et partie par les cadres qui limitent leur prise de risques aux domaines pour lesquels ils sont compétents. Il s'en suit une défiance réciproque entre les cadres de R&D et les personnes impliquées dans la négociation avec les syndicats.

Nous avons à présent établi le schéma final des communications et ainsi modélisé les relations. En systémique des relations, l'approche des solutions consiste à modifier la situation qui ne fonctionne pas. En l'occurrence, « redéfinir la vision de la situation pour les acteurs à travers une modification des relations entre ces acteurs ». Cette opération s'appelle le recadrage.

VI. Le recadrage : pistes pour une résolution

« Pour modifier le système des relations établies, on peut soit en donner une autre lecture, soit demander à un des acteurs principaux de modifier ses relations avec les autres. »⁵⁰

Mucchielli propose trois techniques de recadrage :

L'élargissement du cadre de l'observation, qui dans le cas qui nous occupe pourrait se traduire pas l'élargissement aux employés.

L'injonction paradoxale : s'applique surtout en psychologie et consiste à demander à l'acteur d'agir précisément dans le sens de son dysfonctionnement.

La manipulation des éléments des contextes de la situation est la technique de recadrage qui semble le plus appropriée. Il ne s'agit pas ici d'agir sur le cadre mais à l'intérieur du cadre pour modifier la perception de certains acteurs.

Il s'agit« (...)de transformer la situation elle-même par des activités de communication qui agissent sur les éléments définissant, aux yeux de certains des acteurs, cette situation. »⁵¹

Amener les cadres et les cadres intermédiaires à s'impliquer dans le dialogue social va permettre de modifier leur perception du dialogue social et de leur capacité d'action, les rassurer quant aux enjeux et à la portée de leurs actions dans ce type d'interactions et rétablir un mode de communication avec la direction et les ressources humaines.

L'ensemble des intervenants doit réaliser que l'enjeu est de faire cohabiter les deux approches du dialogue social. L'approche individuelle que les cadres ont avec leurs équipes et qui permet, en principe, une gestion sereine des relations au quotidien est une approche unitariste. L'approche pluraliste est la négociation collective avec les syndicats et permet de mettre un cadre négocié dans lequel les relations individuelles pourront être menées.

Cela implique un positionnement neuf de la part de tous les intervenants : la direction, les cadres et les managers des ressources humaines.

⁵⁰ A. Mucchielli, « Etude des communications : Approche par la modélisation des relations » Armand Colin, Paris, 2004, p. 108

⁵¹ Ibidem, p.117

Le couple HR/Direction ne doit plus assumer seul le pan collectif de la gestion de la relation d'emploi mais il doit être prêt à concéder un peu de cette expertise particulière qu'il a acquise. Cela implique de modifier drastiquement leur propre approche de cette gestion. De plus, « les cadres veulent avant tout devenir actifs et responsables, non pas pour le bien de l'entreprise mais pour exister et pour s'affirmer »⁵²

Il faut admettre que les cadres R&D ont quelque chose à apporter : leur expérience particulière de leur terrain. Ils pourront aussi bénéficier de l'expérience des managers des autres départements dans la gestion de leur personnel. Les inclure dans le processus permettrait également de répondre à leur propre besoin de reconnaissance. En outre, les questionner régulièrement sur le sentiment de bien-être au travail de leurs équipes les stimulerait à être plus à l'écoute et à aller là où ils ne vont peut-être plus pour le moment, à la rencontre de leurs équipes.

On l'a vu précédemment, l'un des rôles des cadres est de donner du sens à la stratégie et aux décisions du top management pour pouvoir les rendre intelligibles à leurs équipes et permettre leur opérationnalisation. Ils devraient pouvoir faire de même pour tout ce qui touche au dialogue social. La direction et les ressources humaines ont un positionnement qu'ils devraient partager avec les managers de la R&D leur permettant ainsi de le rendre accessible à leurs employés.

De la part de la direction et du HR, il va falloir « laisser à leurs cadres la liberté de mettre en œuvre le changement en fonction des contraintes et des opportunités que ceux-ci sont seuls à pouvoir bien apprécier »⁵³. Ainsi, permettre aux cadres et à la hiérarchie intermédiaire de jouer un rôle dans le dialogue social correspond à la mise en œuvre des mêmes mécanismes que ceux qui sont préconisés dans la gestion du changement. Il faut mobiliser le middle management en lui expliquant et en écoutant ses suggestions, et admettre que « c'est dans le quotidien que se bâtissent la qualité, la productivité et le climat de coopération »⁵⁴

⁵² Crozier, op. Cit, p. 99

⁵³ Ibidem p. 95

⁵⁴ Ibidem P. 127

Les études de Michel Crozier ont mis en avant que « les cadres reprochent à leurs patrons de ne pas se comporter eux-mêmes de façon participative »⁵⁵. La direction et les HR peuvent aider les cadres à lever le tabou sur le dialogue social et les relations avec les syndicats en partageant avec eux d'une part le cadre légal du dialogue social et comment il doit être organisé. On leur donnera ainsi la base théorique et juridique sur laquelle ils vont pouvoir asseoir leurs raisonnements. Leur présenter le bargaining team, leur expliquer sa raison d'être, le travail qu'ils font en dehors de la négociation effective avec les syndicats va permettre de clarifier l'action qui est menée par l'entreprise.

Pratiquement, l'élaboration de solutions passe par l'organisation à l'initiative du HR et de la direction de groupes de travail avec les cadres de tous les niveaux pour poser avec eux la problématique, analyser la structure de fonctionnement et leur permettre de collaborer à l'élaboration des solutions qui leur conviennent et qui restent dans le cadre des objectifs de l'entreprise. Leurs expériences et leur vécu du terrain opérationnel au sein de l'entreprise sont une source de suggestions d'amélioration indéniable. Ensuite, leur décrire la situation telle qu'elle apparaît au terme de cette étude basée sur leurs propres témoignages. Enfin, leur demander d'apporter collectivement des suggestions d'amélioration de la communication ascendante.

Dès lors, le rôle du HR devient un rôle de facilitateur et de coordinateur. Ils restent les experts en matière de gestion des ressources humaines et ce sont eux qui peuvent déterminer les limites de ce qui est négociable ou pas dans toutes les approches des relations industrielles. Il est impératif que le HR reprecise ses missions envers le personnel et particulièrement envers les cadres. En collaboration avec les cadres, HR doit établir les niveaux d'intervention de chacun : où commence et où s'arrête le rôle de coach du cadre ?

Quant à la direction, son rôle est plus que jamais celui de « donner le cap » comme dans tous les aspects de la gestion d'une entreprise. La direction décide de la stratégie à adopter et donne la direction dans laquelle les cadres et les HR vont œuvrer mais cette stratégie doit rester basée sur le principe de réalité et nécessite une écoute préalable de ce que sont les réalités du terrain. (Crozier, 1994). La direction va positionner la société et établir le cadre dans lequel l'entreprise veut gérer les relations avec les syndicats et avec les travailleurs.

⁵⁵ Ibidem, p. 95

Enfin, le tabou suprême quand on parle de la place des cadres dans le dialogue social concerne la représentation syndicale des cadres. Lors des dernières élections sociales de 2012, 34% des cadres de l'entreprise ont voté aux élections sociales. En d'autres termes 129 cadres, soit 19% de la population totale des travailleurs, se sont déplacés pour élire leurs représentants au CE. Les proportions ne sont vraiment pas négligeables mais les cadres n'ont pas de représentants en délégation syndicale. Ils ne déposent donc aucune revendication collective mais ne prennent pas non plus part à la négociation n'offrant ainsi aucun contreponds à la situation bipolaire actuelle. Il leur appartient de décider et de se mobiliser s'ils veulent que cet état de fait change.

VII. Conclusion générale

L'objectif de ce travail était de trouver une manière de rééquilibrer le dialogue social pour rétablir la communication entre la direction et les employés par l'intermédiaire des cadres. Je me suis donc penchée plus particulièrement sur les moyens de faire émerger un contre-pouvoir dans le chef des cadres.

Tout comme la littérature l'affirme, nous sommes à présent convaincus que le fait de lever le tabou, de jouer la transparence sur tout ce qui entoure le dialogue social suscitera chez certains cadres et chez certains employés l'envie de s'engager dans la construction d'un vrai dialogue basé sur la collaboration et plus sur la confrontation.

Pourtant, les conflits sont inhérents au fonctionnement de tout groupement humain. Ils ont leur utilité et peuvent même devenir des opportunités. Cependant, ils ne peuvent pas mettre en danger la survie de l'entreprise. Raison pour laquelle l'entreprise cherche constamment à prévenir et à contrôler ces conflits. Le dialogue social est un moyen d'y parvenir.

Le dialogue social peut être envisagé du point de vue de la négociation collective comme une confrontation des intérêts patronaux et de ceux des travailleurs à travers leurs représentants syndicaux. Les cadres ont le choix de s'intégrer à cette négociation collective également par le biais d'une représentation syndicale distincte de celle des « ouvriers » et des « employés ». En Belgique, cette approche du dialogue social est codifiée à l'extrême et les interlocuteurs se retrouvent enfermés dans les rôles d'opposition idéologique qui relèvent d'un autre temps.

On peut également aborder le dialogue social du point de vue des relations industrielles. Comme nous l'avons vu, ce terme recouvre tous les aspects de la relation entre un travailleur et son employeur. Dans cette relation, les cadres ont un rôle d'intermédiaire présenté, la plupart du temps comme relais de la vision managériale volontariste de l'entreprise.

Cette approche du dialogue social est beaucoup moins codifiée mais fait intervenir toute une série de facteurs qui peuvent influencer la relation. Ainsi, la manière dont les cadres vont articuler la culture d'entreprise, les politiques de gestion des ressources humaines, le type de

management et la communication dans le processus d'attribution de sens vont permettre d'établir un vrai dialogue avec les travailleurs. Cette approche peut permettre à l'entreprise d'adapter l'influence de ces facteurs afin de gérer les conflits. Les cadres ont ici un rôle clé à jouer mais ils ne peuvent pas le tenir sans le soutien de leur propre hiérarchie et du département des ressources humaines. Ces derniers, lorsqu'ils élaborent les stratégies, doivent être à l'écoute de ces cadres qui ont la connaissance des réalités quotidiennes et des difficultés de mise en œuvre de ces stratégies. Il apparaît que cette approche permet une gestion plus individualisée et plus collaborative des relations de travail.

A travers l'étude de cas, nous avons pu voir à quel point un défaut dans l'approche des relations industrielles peut avoir un impact sur les négociations collectives et amener au blocage. Le système par la négociation collective tel qu'il est organisé par l'état dans l'entreprise a joué son rôle de relais du mécontentement des travailleurs qui n'ont pas trouvé d'autre moyen de se faire entendre. Nous avons pu observer que les cadres R&D dans l'entreprise se tiennent en retrait du dialogue social institutionnel et évitent les confrontations avec les syndicats. Ils s'investissent dans les relations avec leurs employés et mettent en œuvre un management participatif efficace la plupart du temps. Par contre, ils ne partagent pas cette connaissance du terrain avec le management du site et le département des ressources humaines. Ils s'attendent à ce que ces derniers viennent proactivement chercher eux-mêmes cette connaissance sur le terrain.

On a pu observer également que cette position de retrait est favorisée par le manque de connaissance de la manière dont la négociation collective est organisée tant du point de vue pratique que ce qui concerne les prescrits légaux. Mettant ainsi les cadres en position de rendre d'autres responsables de la gestion d'un problème pour lequel ils ne se sentent pas compétents.

Il n'y a pas non plus de lieu formel où les cadres R&D et le management du site et le HR pourraient échanger leurs points de vues et leurs expériences. Un tel lieu de communication leur permettant de reconnaître et de valoriser les rôles de chacun. La clé de la communication bottom-up est à ce niveau.

On a pu relever également que la communication bottom-up est rendue plus difficile par l'absence de lien hiérarchique formel entre le management R&D et le management du site.

En effet, la direction et les RH sont alors mis en position de devoir négocier leur participation aux négociations collectives avec les cadres. Ils sont donc en situation de devoir négocier et convaincre presque tous les interlocuteurs au lieu de pouvoir compter sur un soutien de la hiérarchie intermédiaire. Les cadres, mieux informés et impliqués, redeviendront des interlocuteurs crédibles, confiants et cohérents dans leurs interactions quotidiennes avec leur personnel et dans la relation plus individuelle qu'ils entretiennent avec eux.

Au terme de ce travail, il me semble important de relever la difficulté d'associer le rôle de chercheur et celui d'acteur dans la démarche de recherche scientifique et plus particulièrement lorsque l'on s'inscrit dans une logique d'amélioration. A ce titre, j'ai suivi les conseils de Friedberg⁵⁶ qui préconise de confronter ses observations aux points de vue des acteurs pour assurer une nouvelle confrontation avec le terrain. Ainsi, j'ai procédé lors des différentes étapes de l'analyse à la présentation des mes résultats avec mes commanditaires au sein de l'entreprise.

⁵⁶ E. Friedberg, « Le pouvoir et la règle », In Ph. Scieur, « Sociologie des organisations : Introduction à l'analyse de l'action collective organisée », Armand Colin, 2e édition, 2008

Ouverture pour des recherches futures

Les limites qui ont été posées à ce travail étaient strictes et réduisaient grandement le cadre de la recherche. Il serait probablement intéressant de voir comment le diagnostic évolue si le cadre de la recherche était élargi à l'ensemble de l'entreprise en y incluant non seulement la production mais également les autres départements comme la finance, l'IT, etc.

D'autre part, il serait intéressant de comparer avec la situation d'autres entreprises et de se pencher sur les solutions qu'elles ont mises en place en fonction de leur propre approche des relations industrielles et du dialogue social.

Enfin, on pourrait mener une étude similaire de manière longitudinale et observer ce que le recadrage aura comme effet lors des prochaines négociations collectives pour l'établissement des prochaines CCT, voire même l'effet que le changement d'optique de l'entreprise engendrera comme effet sur le déroulement des élections sociales de 2016.

VIII. Bibliographie

- R. J. Adams, « Competing Paradigms in Industrial Relations », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol 38, n°3, 1983, p. 508-531
- N. Alter, « Donner et prendre : La coopération dans l'entreprise », Paris, La découverte, 2010
- E. Arcq, « La concertation sociale », Bruxelles, Dossiers du CRISP, 2008, n°70
- E. Arcq, P. Blaise, « Les organisations syndicales et patronales », Bruxelles, Dossiers du CRISP, 2007, n°68
- E. Arcq, P. Blaise, « Les organisations représentatives des cadres », Bruxelles, CRISP, *Courrier Hebdomadaire*, 1985, n°1094
- J.B. Arthur, « The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills », *Industrial and labor relations reviews*, vol 45, n°3, 1992, pp. 488-506
- J. Becquart-Leclercq. « Innovations managériales : un défi au syndicalisme ? ». In: *Politiques et management public*, vol. 7 n° 3, 1989. pp. 109-149
- S. Bellini, « Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n°65, 2005, pp. 13-25
- J. Boivin, « Les relations industrielles : une pratique et une discipline », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 42, n° 1, 1987, p. 179-196
- P. Bouffartigue, « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et Emploi*, n°86, 2001, pp. 107-125
- I. Bourboulon, « Le livre noir du management », Bayard Editions, 2011
- N. Caillé, « Mintzberg H. : Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre », *Politiques et management public*, vol3, n°3, 1985, pp 170-174
- D. Chaffraix, P. Mongin, « L'entreprise de l'après-crise : redéfinir le rôle du manager », Institut de l'Entreprise, Notes de l'institut, janvier 2010
- M. Crozier, « L'entreprise à l'écoute », Paris, Editions du Seuil, 1994
- J. Delmotte, G. Van Gyes, M. De Troyer, P. van der Hallen, « Observatoire des Cadres », Programme AGORA des Services Fédéraux des Affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles (SSTC), Leuven-Bruxelles, 2002
- Donjean, C., Hambursin, C., Lambotte, F., & Scieur, P. « Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement », Bruxelles: SPF Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds Social Européen, 2012

- G. Donnadiou, D. Durand, D. Neel, E. Nunez, L. Saint-Paul, « L'approche systémique : de quoi s'agit-il ? », Synthèse des travaux du Groupe AFSCET, « Diffusion de la pensée systémique », 2003
- E. Friedberg, « Le pouvoir et la règle », Paris, Seuil, 1993
- N. Guilmot, A. Vas, « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », CECIS, Working Paper 06/2011
- Michel Lallement « Sociologie des relations professionnelles », La découverte « Repères », 2008, p. 3-5.
- H. Landier, « Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise », Institut de l'Entreprise, Les Notes de l'Institut, 2012
- J-P Lehnisch « La communication dans l'entreprise », Paris, Presses Universitaires de France, 7^e édition, 2011 (Coll. « Que Sais-je ? » n°2229)
- A. Mucchielli, « Etudes des communications : Approche par la modélisation des relations », Paris, Armand Colin, 2004
- S. Podro, R. Suff, « Employee Representatives : Challenges and changes in the workplace », Acas Policy Discussion Papers, 2008
- J. Purcell, "Building employee engagement", Acas Policy Discussion Papers, 2010
- M. Salamon, « Industrial relations : theory and practice », Pearson Education, 4th Edition, 2000
- R.S. Schuler, « Strategic Human Resource Management and Industrial Relations », Human Relations, Vol. 42, n°2, 1989, pp. 157-184
- Ph. Scieur, « Sociologie des organisations : Introduction à l'analyse de l'action collective organisée », Armand Colin, 2^e édition, 2008
- A. Scouarnec « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH », Management & Avenir 2/2005 (n° 4), p. 111-138
- P. M. Senge, « The art and practice of the learning organization », New York, Doubleday, 1990
- J.I. Stocker, « Leading middle management : consequences of organisational changes for tasks and behaviours for middle managers », Journal of General Management, vol 32, n°1, 2006, pp. 31-42
- M. Thévenet, « La culture d'entreprise », Paris, Presses Universitaires de France, 6^e édition, 2010 (Coll. « Que Sais-je ? » n°2756)

D. Ulrich, W. Brockbank, « The HR value proposition », Boston, Harvarde Business School Press, 2005

G. Van Gyes, “Industrial relations as a key to strengthening Innovation in Europe”, European Commission, Innovation papers, n°36, 2003

D. Wells, « Are strong unions compatible with the new model of human resource management? », Relations industrielles, vol. 48, n°1, 1993, p. 56-85.

J.G. Wojtecki Jr., R.G. Peters, « Communicating organizational change: information technology meets the carbon-based employee unit », The 2000 Annual, Vol 2

Ouvrage collectif (Etude)

L’Institut de l’Entreprise, « L’entreprise de l’après-crise: redéfinir le rôle du manager », Les notes de l’institut, 2010

« Les Cadres en Belgique », CRISP, Courrier Hebdomadaire, n°513, 1971

Sites internet:

Service Public Emploi, Travail et Concertation sociale : <http://www.emploi.belgique.be>

Page du vocabulaire politique du CRISP : <http://www.vocabulairepolitique.be>

L’institut de l’entreprise : www.institut-entreprise.fr

IX. Table des figures

Figure 1: Approaches to Industrial Relations Source : M. Salamon, « Industrial relations : theory and practice », Pearson Education, 4 th Edition, 2000 p.4	14
Figure 2: Synthesis of roles for HR Professionals	26
Figure 3: Schema des acteurs collectifs	42
Figure 4: Schema des Formes d'interaction	43
Figure 5: Schéma des formes signifiantes.....	48

X. Annexes

Annexe 1 : Entretiens

Annexe 2 : Grilles d'analyse des entretiens