

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=POX&ID_NUMPUBLIE=POX_079&ID_ARTICLE=POX_079_0125

Le syndicalisme saisi par le management. Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses

par Baptiste GIRAUD

| Boeck Université | *Politix*

2007/3 - n° 79

ISSN 0295-2319 | ISBN 9782200923822 | pages 125 à 147

Pour citer cet article :

– Giraud B., Le syndicalisme saisi par le management. Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements diversifiés, *Politix* 2007/3, n° 79, p. 125-147.

Distribution électronique Cairn pour Boeck Université.

© Boeck Université. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le syndicalisme saisi par le management

Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements diversifiés

Baptiste GIRAUD

Résumé - Cet article vise à restituer les dynamiques de constitution d'un secteur du conseil en management français spécialisé dans la gestion des relations avec les syndicats. Celui-ci se structure à partir des années 1970, marquées par une forte conflictualité dans les entreprises, autour de praticiens des relations professionnelles, entretenant des liens étroits avec le monde académique des sciences sociales, et de militants reconvertis. À partir de l'examen de leurs trajectoires et de leurs pratiques, l'auteur montre l'intérêt de dépasser une approche du développement du management focalisée sur les seules préoccupations du monde patronal. Prendre en compte les formes de socialisation professionnelle et militante spécifiques de ces consultants permet tout d'abord de cerner leur inclination à s'emparer d'un enjeu – la « civilisation » des affrontements entre syndicats et patronat – selon des logiques et des intérêts qui leur sont propres. C'est également se donner les moyens de comprendre la manière dont ils tentent de convertir leurs savoirs et savoir-faire dans une compétence d'expertise managériale reconnue.

Saluée ou dénoncée, la pénétration croissante d'une *doxa* managériale dans une diversité de sphères d'activités sociales et politiques est généralement appréhendée comme le succès d'un modèle entrepreneurial de rationalisation des modes de gouvernement des hommes. L'association du management à l'espace de l'entreprise capitaliste semble tellement marquée du sceau de l'évidence que les conditions de sa production n'y sont plus questionnées et généralement réduites à une adhésion uniforme aux injonctions de productivité et de rentabilité. Cette perception fait pourtant écran à l'hétérogénéité des agents engagés dans cette « révolution » managériale et des pratiques qu'elle recouvre dans le monde du travail. L'univers des cabinets de conseil en management aux entreprises rassemble notamment des individus aux parcours et aux activités extrêmement hétéroclites¹ (gestion des ressources humaines, marketing, organisation interne, communication, informatique, stratégies financières, expertise comptable, etc.). Sauf à considérer arbitrairement ces différences comme négligeables, elles suggèrent au contraire la nécessité d'être attentifs à la pluralité des enjeux, des intérêts et des savoir-faire autour desquels des acteurs distincts cherchent à se faire les agents de la prophétie managériale dans l'espace des relations professionnelles.

Cette approche nous paraît particulièrement pertinente pour penser la complexité des dynamiques d'engagement d'un ensemble d'acteurs dans des cabinets d'expertise en « management social », en « stratégies sociales » ou en « relations sociales »². Apparus à partir des années 1970, ces cabinets spécialisés dans les domaines de la gestion des relations avec les organisations syndicales et des conflits sociaux occupent une place singulière dans l'espace français du conseil en management. Leur nombre reste d'abord modeste tant par rapport à l'ampleur des autres secteurs d'expertise managériale³, qu'en comparaison avec la prolifération de ce type de structures de conseil aux États-Unis⁴. La taille réduite de ce secteur d'activité explique donc la prégnance des liens d'interconnaissance qui unissent ses différents acteurs. Par ailleurs, ces cabinets se distinguent par l'originalité des profils sociaux de leurs membres. En effet, en leur sein cohabitent et entrent en concurrence des anciens praticiens des « ressources

1. Henry (O.), « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 95, 1992.

2. Tels sont les différents labels revendiqués par ces consultants pour définir leur expertise. Par commodité, dans la suite de notre texte, nous emploierons également ces termes pour désigner notre objet.

3. On peut recenser au maximum une dizaine de cabinets spécialisés dans ces domaines. La majeure partie d'entre eux est concentrée en Île-de-France et regroupe un nombre très limité de consultants, cinq tout au plus. En dehors de ces petites structures indépendantes, quelques-uns de ces consultants vendent leurs prestations dans le cadre de plus grands cabinets de consultants à vocation plus généraliste dans le domaine de la gestion des « ressources humaines », comme Altedia, la CEGOS, Entreprise et Personnel, ou encore le cabinet Bernard Bruhnes-Consultants.

4. Fantasia (R.), Voss (K.), *Des syndicats domestiqués. Répression patronale et résistance syndicale aux États-Unis*, Paris, Raisons d'agir, 2003, p. 68-80.

humaines », fortement socialisés à l'univers savant des sciences sociales, mais aussi des militants reconvertis, essentiellement issus du syndicalisme. Par leurs trajectoires et leurs ressources, ces agents se démarquent ainsi du modèle de légitimité dominant promu par les grands cabinets anglo-saxons d'audit ou d'expertise comptable et pas leurs filiales implantées en France. Ces derniers fondent effectivement la valeur de leurs prestations sur des critères de compétence technique et d'évaluation économique du travail de leurs consultants. Pour sa part, la légitimité des experts en « stratégie sociale » repose bien davantage sur la valorisation de leur expérience ou de leurs compétences intellectuelles⁵. Dans cette optique, leurs activités s'organisent autour de la prétention à intégrer dans les catégories d'action usuelles du management une gamme spécifique de savoirs et de savoir-faire réflexifs dans la maîtrise des ressorts de l'action syndicale. Ainsi, ils ambitionnent de fournir aux directions patronales des schémas d'action et des instruments de connaissance facilement transposables pour contourner « les résistances aux changements » et s'engager sur la voie d'un « dialogue social constructif » et d'une coopération entre « partenaires sociaux responsables » avec leurs organisations syndicales⁶.

Certes, le nombre – limité – de ces cabinets d'ingénierie sociale interdit de présager que leurs discours et leurs pratiques puissent encadrer uniformément les manières d'être et de faire ordinaires des dirigeants d'entreprise. Ce terrain d'investigation circonscrit apparaît en revanche particulièrement propice pour appréhender les logiques d'engagement dans ce secteur d'expertise comme un révélateur de la façon dont les techniques managériales peuvent être réinvesties de manière différenciée autour d'une ambition centrale : la transformation des logiques d'affrontement entre les syndicats et les directions patronales. Dans cette optique, on entend plus spécifiquement revenir sur la tentation fréquente de rapporter les logiques de développement du management en entreprise à une volonté partagée et uniforme d'éviction du syndicalisme⁷. Assurément, les stratégies de contention des pratiques conflictuelles des organisations syndicales sont au cœur des enjeux abordés par ces experts⁸. Pour autant, réduire les conditions d'existence de cet espace d'ingénierie sociale à un simple objectif de contournement du syndicalisme contribue à unifier artificiellement la diversité des raisons d'agir des individus qui s'y investissent. Cela revient également à négliger la manière dont ces acteurs s'approprient les catégories et les finalités

5. Par leur petite taille et leur proximité avec les lieux consacrés scientifiquement, ces cabinets partagent en définitive les propriétés caractéristiques du pôle « intellectuel » de l'espace du conseil en management français, cf. Henry (O.), « Entre savoir et pouvoir », art. cité, p. 39-42.

6. Extraits de deux plaquettes de présentation de stages de formation offerts par deux cabinets.

7. Cf., par exemple, Boltanski (L.), Chiapello (E.), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 355.

8. Cela est particulièrement visible par l'accent qui est mis, dans les stages de formation observés, sur le panel des stratégies de démobilisation à adopter face à une grève.

de l'action managériale, qu'ils inscrivent moins dans un objectif d'éradication du syndicalisme que dans une mission proclamée de civilisation des relations entre les syndicats et le patronat. Prendre au sérieux la diversité des chemine-ments et des motifs d'action revendiqués par ces experts invite au contraire à envisager leur disponibilité à se réapproprier les préoccupations patronales de forclusion de la conflictualité, à partir des intérêts et des attentes qui leur sont propres⁹.

Dans cette perspective, pour comprendre comment s'invente une expertise managériale dans la gestion de l'action syndicale, il faut se pencher sur les échanges qui s'opèrent entre le monde patronal et des univers sociaux sécants qui l'entourent (les professionnels des ressources humaines, le champ syndical, le monde savant). Nous reviendrons tout d'abord sur la manière dont se transforment ces interactions dans le contexte des années 1970, marqué par de nom-breux conflits salariaux. Dans le prolongement de leurs engagements professionnels et militants, différents acteurs s'emparent de cette thématique pour se transfor-mer, auprès des élites patronales, en prescripteurs de techniques utiles à l'édi-fication de rapports de coopération renouvelés avec leurs syndicats. Rendre compte de ces dynamiques de reclassement nous conduira alors à cerner les profits symboliques individuels qui les motivent, ainsi que les modes de circula-tion des croyances, des savoir-faire et des savoirs savants à partir desquels s'acquiert et se diffuse un « sens commun managérial » autour de la question des relations entre le patronat et les syndicats. Pour cela nous observerons égale-ment les mécanismes d'ajustement par lesquels ces agents s'emploient à redéfinir leurs compétences professionnelles ou militantes en ressources valorisées et légitimes sur le marché de l'expertise managériale. Dans cette optique, nous pourrons enfin saisir comment ils participent, par leurs pratiques, à la lutte pour la défini-tion des formes et des objectifs légitimes du management en entreprise.

Genèse d'une nouvelle expertise

Le management s'est largement structuré en France par l'entremise des consultants américains des entreprises multinationales implantées dans l'Europe

9. Cet article s'inscrit dans le cadre d'un travail de thèse en cours consacré aux usages contemporains de la grève en France. Pour cet article, on s'appuie tout d'abord sur la réalisation de treize entretiens de consultants appartenant à onze cabinets différents, et représentatifs de la diversité des profils d'acteurs (militants, praticiens) repérables à l'intérieur de ce petit univers du conseil. Leur analyse a été approfondie par un examen plus systématique d'éléments biographiques recueillis sur leurs collègues, quant à leurs formations universitaires et à leurs parcours professionnels. De même, elle a été complétée par le dépouillement de plusieurs manuels et de publications internes rédigées par trois de ces cabinets : *Stratégies du Management* (Henri Vacquin), *Management Social* (Hubert Landier) et les *Notes de conjoncture sociale* (Entreprise et Personnel). Dans cette optique enfin, nous avons également procédé à l'observation participante de trois stages de formation organisés par différents cabinets sur le thème de la gestion et de la prévention des conflits sociaux.

occidentale au cours de l'entre-deux guerre, puis dans le cadre du plan Marshall après la Libération¹⁰. À travers eux se diffusent les problématiques managériales forgées aux États-Unis autour de la recherche d'une amélioration de la productivité des entreprises. Elles se déclinent notamment autour de l'importation des techniques inspirées de la psychologie sociale¹¹ et de la discipline des « relations humaines¹² ». Celles-ci seront par la suite largement relayées par les structures pionnières de l'industrie française du management, telles que la CEGOS ou le COFROR¹³. Centrées sur l'analyse des ressorts des motivations « profondes » de l'action humaine, ces discours managériaux insistent sur l'assouplissement de la discipline hiérarchique et sur la valorisation de « l'imagination » et de « l'initiative » des salariés dans leur travail pour stimuler leur efficacité¹⁴. Ils n'envisagent pas en revanche la question des organisations syndicales et des relations collectives au travail comme un objet de préoccupation spécifique. Sa constitution en un enjeu d'expertise managériale ne s'amorce qu'à la faveur des bouleversements du tournant des années 1970, en lien avec les préoccupations d'un monde patronal désarmé par les mouvements de 1968, confronté à la reconnaissance institutionnelle des sections syndicales dans les entreprises, et fragilisé par la recrudescence prolongée des conflits du travail dans les années suivantes¹⁵.

Répondre à une conflictualité sociale exacerbée

Dans ce contexte d'affaiblissement du CNPF, les luttes internes à l'organisation s'intensifient autour de l'enjeu de la restauration de l'autorité patronale par la rénovation de ses modes de commandement. Cette ambition est notamment portée par les fractions du patronat rassemblées autour d'une conception plus « humaniste » de la vocation de l'entreprise, et qui s'organisent à l'intérieur du CNPF dans une association spécifique : Entreprise et Progrès¹⁶. Pour conforter leur position dans cette conjoncture critique, ses membres investissent massivement les instances de réflexion et d'expertise patronale, comme le Centre de recherche et d'études des chefs d'entreprise

10. Kipping (M.), « American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships », *The Business History Review*, 73 (2), 1999.

11. Boltanski (L.), « America, America... Le plan Marshall et l'importation du management », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 38, 1981.

12. Cf. notamment, Mayo (E.), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard University, 1946.

13. Ces organismes organiseront par exemple les premières « enquêtes de motivation », cf. Boltanski (L.), « America, America... », art. cit., p. 31-35.

14. Boltanski (L.), *Les cadres*, Paris, Minuit, 1982, p. 197-205.

15. Cf. Mouriaux (R.), *Le syndicalisme en France depuis 1945*, Paris, La Découverte, 2004, p. 68-70.

16. Weber (H.), *Le parti des patrons*, Paris, Seuil, 1987, p. 176-179. Cette organisation contribuera grandement à l'élection de François Ceyrac à la tête du CNPF en 1972, qui en présidait jusqu'alors la commission sociale.

(CRC), devenu l'Institut de l'Entreprise en 1975. Dans ce cadre, leurs travaux visent à appréhender les contours de la crise de légitimité du pouvoir patronal pour nourrir leur projet d'*aggiornamento* des pratiques de direction¹⁷. Dès lors, le recours à l'ingénierie sociale ne se limite plus à la seule question de la productivité. Il tend à s'intégrer dans une réflexion élargie sur les ressorts de la contestation salariale, en vue de promouvoir de nouvelles formes de gestion de la main d'œuvre et des rapports avec les organisations syndicales¹⁸.

Cette évolution des problématiques managériales entre en résonance avec le travail de réflexion prospective qu'entreprend également une nébuleuse de « réformateurs » de l'entreprise, mobilisés dans diverses structures adjacentes à cet univers patronal. Parmi elles, « Entreprise et Personnel » est créé en 1969 autour d'une dizaine de directeurs du personnel de grandes entreprises, familiarisés à l'ingénierie sociale par le biais de leurs activités professionnelles et de leur engagement dans l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP)¹⁹. L'un des initiateurs de cette structure est par exemple Raymond Vatier, responsable du service d'étude des « problèmes du personnel » de la régie Renault mis en place dès 1953. Dans ce dernier, il a dirigé, en collaboration avec des sociologues du travail, de nombreuses « recherche-action » sur les « problèmes humains » qui se dissimulent derrière les « problèmes de production²⁰ ». Entreprise et Personnel vise alors à mutualiser les moyens financiers et les espaces d'expérimentation consacrés à cette démarche « d'observation sociale » et d'échanges avec le monde académique. À l'intérieur des entreprises adhérentes de cette nouvelle structure, cette pratique s'enrichit à l'origine par la réalisation d'études centrées sur l'analyse de la perception des salariés sur leurs conditions de travail, de leurs aspirations professionnelles ou de leurs attitudes à l'égard des syndicats. Ces études s'inspirent et prolongent en outre les différents travaux conduits par les sociologues du travail sur les mouvements de grève. Elles s'attachent en particulier à débusquer la signification « véritable » des revendications qui se cacheraient derrière les mots d'ordre syndicaux, pour mettre à jour l'émergence d'aspirations

17. Une série de rapports est réalisée autour des enjeux émergents de la contestation en cours. Parmi eux : *Le pouvoir dans l'entreprise* (1975), *L'autogestion* (1976), *L'entreprise et les inégalités* (1976), *L'entreprise face à l'opinion publique* (1976).

18. C'est également au début des années 1970 que le CNPF s'engage dans une intense politique contractuelle avec les organisations syndicales. Dans un contexte de forte croissance économique, l'objectif est de faire de ces nombreuses négociations nationales un instrument de pacification des relations professionnelles, cf. Boltanski (L.), Chiapello (E.), *Le nouvel esprit du capitalisme*, op. cit., p. 262-264.

19. Fombonne (J.), *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises*, Paris, Vuibert, 2001, p. 608-609.

20. Perriaux (A.-S.), « Vers nous, ni forteresse ni tour » : l'entrée de la recherche en sciences sociales à la Régie Renault (1948-1968) », *Entreprises et histoire*, 7, 1994.

nouvelles du salariat²¹. Par leur identification, les dirigeants d'Entreprise et Personnel espèrent contribuer à redéfinir et à revaloriser les pratiques professionnelles de gestion du personnel pour en faire des instruments efficaces de captation des attentes des salariés en concurrence avec les syndicats²². C'est également dans la volonté de fournir des indicateurs de l'évolution des rapports de force à l'intérieur de l'entreprise qu'ils organisent un observatoire de « conjoncture sociale », destiné à mieux connaître les coulisses du monde syndical à partir des informations collectées auprès de leur réseau d'adhérents.

D'autres « observatoires » similaires voient le jour à l'initiative de cercles dirigeants d'entreprise « modernisateurs », inquiets face à « l'unité d'action » de la CFDT et de la CGT et de la politisation de leurs stratégies revendicatives²³. L'un d'entre eux se construit par exemple autour d'Hubert Landier. Titulaire d'un doctorat d'économie à Sciences Po, membre de l'Institut de l'Entreprise, il est également bien inséré dans l'univers syndical pour avoir assuré, pendant plusieurs années, la formation économique des responsables de la CFTC. Il est recruté en 1975 par une association patronale, la Fondation européenne pour l'économie, pour prendre en charge la direction d'une publication (*Note de Conjoncture Sociale*) et de formations dédiées à l'analyse des stratégies syndicales. Dans cette même période, des formations identiques au sein de grandes entreprises sont confiées à Henri Vacquin, ancien militant communiste. Ce dernier crée également sa propre lettre mensuelle (*Stratégies du Management*) pour rendre compte de la vie interne des syndicats, des accords de négociation ou des conflits, dont il prend connaissance par le jeu de ses réseaux militants. Cette demande d'expertise sur l'attitude des salariés et sur l'univers syndical est confortée à la fin des années 1970 par la réorientation stratégique qu'opère le CNPF. En effet, la politique contractuelle menée au cours de la période précédente au niveau national s'est révélée impuissante à restaurer la paix sociale dans les usines. Cet échec convainc la direction du CNPF de reconsidérer l'entreprise comme devant être le niveau privilégié de la gestion du « social », du règlement des conflits et de la lutte contre les résistances

21. Parmi les enquêtes qui s'intéressent au désajustement entre le « contenu revendicatif » des grèves et l'interprétation politique qu'en font les leaders syndicaux. Ils s'efforcent en particulier de repérer, derrière la prédominance des revendications salariales, les aspirations plus « latentes » et « qualitatives » de la conflictualité, liées à la contestation de l'arbitraire patronal ou à la recherche d'une plus grande autonomie dans le travail. Cf. Durand (C.), Dubois (P.), *La grève : enquête sociologique*, Paris, Presses de la FNSP, 1975. Sur la multiplication des travaux sociologiques consacrés aux conflits du travail dans l'univers industriel de l'automobile, cf. Rot (G.), *Sociologie de l'atelier*, Toulouse, Octarès, 2006, p. 13-41.

22. La revalorisation du rôle de la maîtrise et de l'encadrement comme agents de médiation des revendications des salariés constituera le socle de la politique de « gestion concurrentielle du social » préconisée par le CNPF à la fin des années 1970, cf. Weber (H.), *Le parti des patrons...*, *op. cit.*, p. 235-238.

23. Mouriaux (R.), *Le syndicalisme en France*, *op. cit.*, p. 62-67.

syndicales²⁴. H. Landier explique ainsi les nombreuses sollicitations dont il devient l'objet en raison de cette réorientation de l'action patronale :

« Il faut bien voir qu'à partir du moment où toutes les négociations sont reportées au niveau des entreprises, ça crée d'autant plus de craintes chez leurs dirigeants de se retrouver bloqués par les syndicats. Et on faisait appel à moi au moins pour comprendre leurs stratégies, pour savoir comment réagir. C'est le même phénomène qui s'est passé après le vote des lois Auroux en 1982, qui créaient l'obligation légale de négocier avec les syndicats, qui faisaient peur à tout le monde²⁵. »

L'intégration de nouvelles problématiques savantes dans l'action managériale

Dans ce contexte, les conditions de constitution des relations avec les syndicats comme objet d'ingénierie sociale spécifique apparaissent enfin indissociables des liens étroits qui unissent les acteurs de ces espaces « d'observation » du monde de l'entreprise à l'univers savant de la sociologie. Ces lieux de prospective agissent en effet comme un vecteur privilégié de promotion des travaux de sociologie du travail mais aussi de la sociologie des organisations. Michel Crozier lui-même s'implique par exemple fortement dans les travaux de l'Institut de l'Entreprise²⁶. Or, la valorisation de ses instruments d'analyse sociologique contribue à reformuler les problématiques managériales dans une perspective plus attentive à la rationalité des logiques d'affrontement collectif qui traversent l'univers de l'entreprise. Le comportement des salariés ou des syndicalistes n'est en effet plus seulement perçu comme l'affaire de motivations individuelles. Il en vient à être davantage rattaché aux jeux de pouvoir et d'interactions stratégiques qui opposent différents groupes d'acteurs cherchant à maximiser leurs intérêts en fonction des « marges de manœuvre » dont ils disposent dans l'espace productif. En retour, l'introduction des schèmes d'analyse de la sociologie des organisations est pensée comme l'importation d'instruments de compréhension et d'élaboration de compromis possibles entre des intérêts collectifs contradictoires à l'intérieur de l'entreprise. À partir du réinvestissement de ce

24. Au-delà de cet échec, le principe de la décentralisation de la négociation dans les entreprises est justifié par les contraintes économiques liées au premier choc pétrolier. Elles priveraient le patronat des moyens nécessaires à une politique contractuelle au niveau national et impliqueraient au contraire de rendre aux entreprises toute leur « liberté » pour s'adapter à leur nouvel environnement économique, cf. Bunel (J.), Saglio (J.), *L'action patronale*, Paris, PUF, 1979, p. 216-233.

25. Entretien réalisé à Paris, le 13 octobre 2006.

26. Il faudrait pouvoir revenir ici plus en détail sur les raisons propres à la trajectoire de M. Crozier qui le conduisent, dans le prolongement de son engagement dans le club Jean Moulin ou dans la Commission nationale de productivité, à promouvoir la sociologie comme un registre d'intervention politique légitime et à être reconnu par les fractions « modernisatrices » des directions d'entreprise, cf. Damamme (D.), « Michel Crozier, intellectuel, sociologue, expert », in Damamme (D.), Ribemont (T.), dir., *Expertise et engagement politique*, Paris, L'Harmattan (collection « Cahiers politiques »), 2001.

cadre théorique sociologique par une élite « modernisatrice » de praticiens des relations professionnelles s'esquissent ainsi les contours d'une nouvelle offre expertise managériale de régulation des conflits avec les salariés et leurs représentants syndicaux, comme fondement de leur projet de rénovation du monde de l'entreprise. Ce sont les conditions de cette alchimie qu'explique cet ancien directeur d'études d'Entreprise et Personnel :

« Crozier a eu beaucoup d'influence à l'Institut de l'Entreprise et nous nous sommes beaucoup emparés de ses textes, dans un contexte [des années 1970] où se posait le problème de la gestion de l'action syndicale. Si vous voulez, cet apport nous a permis d'élaborer des outils de management sur cette question autour d'une philosophie pluraliste que nous partageons dans ce milieu, mais aussi avec les dirigeants patronaux de l'époque comme Ceyrac. C'est-à-dire la croyance que, face à la crise du modèle taylorien, la modernisation des entreprises passe par la capacité de leurs directions à trouver des compromis à partir d'intérêts contradictoires, à explorer de nouvelles voies de coopération avec les salariés. Ce qui a progressivement débouché sur l'idée du management participatif. Mais ce qui était aussi au fondement de notre expertise, c'était l'idée de donner les moyens de trouver des marges de manœuvre pour négocier avec les syndicats²⁷. »

Des conditions d'appropriation différenciées

Dans la configuration mouvante des années 1970 se créent ainsi les conditions de l'émergence d'une expertise en « stratégies sociales », dans le sillage d'une ambition réformatrice de transformation des modes de direction des entreprises. Cet enjeu politique ne suffit cependant pas à rendre compte de la disponibilité de ces praticiens à s'engager dans la construction de ce savoir expert, ni *a fortiori* de ceux qui se la réapproprient ultérieurement. Dans la trajectoire de l'ensemble de ces acteurs, l'investissement dans cette forme d'ingénierie sociale renvoie en effet plus largement à des intérêts proprement professionnels mais aussi personnels, liés à leur familiarité avec l'univers des sciences sociales²⁸.

27. Entretien réalisé avec P.G., à Paris, le 16 juin 2006.

28. De ce point de vue, il serait également nécessaire d'évoquer plus longuement la diffusion croissante des outils de la sociologie dans l'univers des directions d'entreprise. M. Crozier, J.-D. Reynaud et R. Sainsaulieu créent notamment en 1979, à Sciences Po, le cycle diplômant « Diagnostic et stratégie de changement – Sociologie de l'entreprise » destiné à des cadres d'entreprise, cf. Alter (N.), « Retour sur une expérience de formation longue : le cycle diplômant de l'IEP », *Sociologies pratiques*, 8, 2003. Autour des différents courants disciplinaires qui composent cette formation (sociologie des organisations, sociologie de l'entreprise) s'ébauchent également des pratiques d'intervention sociologique en entreprise sur le thème de la régulation des relations professionnelles. La création de l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise (APSE) en 1998 représente une tentative significative de promotion de cette démarche d'intervention sociologique, cf. Uhalde (M.), « L'intervention en entreprise, de la pratique à la recherche », in Uhalde (M.), dir., *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Paris, Desclée de Brower, 2001.

L'ingénierie sociale comme réenchantement professionnel

Dans le discours de ces protagonistes, la découverte des sciences sociales est ainsi généralement évoquée comme l'acte de naissance d'une véritable vocation professionnelle. Dans le cadre de formations professionnelles qu'il était chargé d'organiser au sein de son entreprise au début des années 1970, ce consultant a été par exemple conduit à s'aguerir à la sociologie des organisations et à la psychosociologie. Par rapport à sa formation initiale d'ingénieur, il vit cette initiation sur le mode d'un décroisement et d'un épanouissement personnel. Il ressent en particulier beaucoup de bonheur à accéder à une vision moins technique du fonctionnement de l'entreprise et plus attentive aux ressorts « humains » qui conditionnent l'investissement dans le travail. Son engagement dans le conseil en « stratégies sociales » est alors perçu comme l'opportunité de réorienter ses activités de formation, dans un domaine qui lui permet de mobiliser ces savoirs et d'approfondir ses centres d'intérêts intellectuels autour de la question de la conflictualité au travail :

« Ça m'a fait découvrir beaucoup de choses. Et, bien sûr, la question de la conflictualité est centrale dans ces champs de questionnement : des aspects comme le besoin de réassurance, la quête de reconnaissance qui sont des déterminants psychiques de la conflictualité qui sont en général largement sous-estimés. Et ça m'a beaucoup amené à réfléchir sur les rapports au travail, sur les rapports de pouvoir dans l'entreprise, tels que je les connaissais déjà mais sans pouvoir vraiment les comprendre. Là, c'est quand même passionnant, vous comprenez énormément de choses sur le mode de fonctionnement d'une entreprise. Et comme la formation professionnelle était en plein essor, eh bien j'ai continué à me former moi-même pour pouvoir ouvrir mon propre cabinet de consultant sur ces questions²⁹. »

Pour sa part, le parcours de cet autre consultant illustre comment, parmi les praticiens des « ressources humaines » qui peuplent ces cabinets de conseil, le plaisir de s'adonner à une approche plus réflexive des relations professionnelles peut venir compenser avec des formes de frustrations accumulées dans l'exercice de leur profession antérieure.

Âgé de 42 ans, T.H. est diplômé de l'IEP de Grenoble. Dans ses études, il se passionne tout particulièrement pour les enseignements de sociologie. Il y trouve des outils d'analyse des « rapports de force dans le monde social », « sur cette dimension de la défense des intérêts, sur la logique des organisations », qui font écho à son intérêt pour la vie politique. Il s'inscrit d'ailleurs dans le DEA de science politique de ce même IEP. Mais, face aux difficultés qu'il anticipe pour entreprendre une carrière universitaire, il préfère recentrer son mémoire autour du thème de la politique de l'emploi pour espérer une reconversion professionnelle plus facile dans le secteur privé. Il parvient effectivement à se faire recruter

29. Entretien réalisé avec J. R. (Cabinet Bernard-Bruhnes Consultants), à Paris, le 12 décembre 2005.

dans une société d'ingénieurs au poste de chef de cabinet du directoire du groupe. Quelques temps après, il réussit à accéder à la direction des « relations sociales », c'est-à-dire des relations avec les syndicats. Il s'empare de cette nouvelle fonction avec la volonté d'y réinvestir ses connaissances et son appétence pour l'analyse des rapports de force collectifs. Il entend en faire le support à un travail politique de négociation avec les organisations syndicales, fondé sur la prise en compte de la complexité de leurs enjeux et de leurs intérêts, afin de réinscrire les choix de la direction dans des modes d'arrangement susceptibles d'emporter l'adhésion des représentants des salariés. Cette conception de son rôle contraste cependant rapidement avec la réalité des conditions d'exercice de son travail. Il doit en effet composer avec une direction plus préoccupée à entretenir des relations individualisées avec ses employés et à contourner les syndicats qu'à accorder de l'importance aux liens qu'il s'efforce de nouer avec leurs porte-parole. Ses déceptions s'exacerbent au cours des plans sociaux et des restructurations organisationnelles qui accompagnent les opérations de rachats et de fusions d'entreprise successives qu'opère son groupe. En effet, sa direction lui demande moins d'en négocier les modalités d'application avec les délégués syndicaux que de rendre ces décisions juridiquement inattaquables, en s'acquittant des seules obligations légales de consultation des institutions représentatives du personnel. T. supporte difficilement ces exigences qui le privent des moyens et du temps nécessaires pour lui permettre d'obtenir un accord avec les acteurs syndicaux et d'éviter le déclenchement de conflits. Et c'est en raison de son incapacité à s'accommoder durablement de ce mode de direction qu'il juge trop autoritaire et paternaliste qu'il explique sa démission après sept années passées dans l'entreprise. Il décide de se réorienter dans des activités de consultant en « stratégies de négociation », au sein de la CEGOS tout d'abord, puis dans son propre cabinet qu'il crée en relation étroite avec celui d'Hubert Landier. Cette position de conseiller extérieur aux directions l'amène à se sentir plus détaché du poids des contraintes hiérarchiques, et ainsi mieux à même de convertir ses clients au jeu du « dialogue social ». Surtout, elle lui permet de renouer avec délectation avec une posture d'analyse du monde du travail, appréciée lors de sa formation universitaire, et qu'il prolonge d'ailleurs par des enseignements sur les « relations sociales » en DESS de ressources humaines : « J'ai retrouvé une capacité réflexive que ne me permettait pas ma fonction précédente. Bien sûr, je travaille toujours pour des clients. En revanche, la richesse, c'est de voir des univers extrêmement variés qu'il faut chercher à comprendre, à décoder... Je n'ai vraiment pas regretté ce passage où vous êtes plus dans un rôle de conseil, d'observation et où vous avez incontestablement moins de contraintes liées à la fonction de RH qui peut devenir usante à la longue³⁰. »

Cette réaction donne à voir la trame des tensions ordinaires dans les rapports qu'entretiennent les praticiens des ressources humaines avec leurs directions patronales. Elles éclairent en retour les motifs autour desquels se cristallisent les

30. Entretien réalisé à Paris, le 3 janvier 2006.

dynamiques de reconversion professionnelle de certains d'entre eux dans l'univers du conseil en « stratégie sociale ». Les critiques exprimées par ces différents praticiens ne remettent pas en cause la légitimité de la finalité économique par laquelle les chefs d'entreprise justifient leurs décisions et leur autorité. Elles se focalisent en revanche sur leurs manières d'exercer leur pouvoir, qui se traduisent pour les DRH par une injonction permanente à agir dans l'urgence et à ne travailler que dans les strictes limites des dispositions légales du code du travail. Ces plaintes expriment en définitive un sentiment diffus d'usure professionnelle face aux difficultés que l'attitude des directions patronales fait peser sur le rôle de médiateur que ces acteurs sont censés tenir face aux organisations syndicales. Leurs exigences sont en effet perçues comme autant d'obstacles qui les empêchent de valoriser leur savoir faire professionnel dans la construction de compromis avec les interlocuteurs syndicaux, visant à concilier l'exercice de l'autorité patronale avec le maintien de la paix sociale.

En ce sens, la critique des stratégies d'évitement des syndicats ne repose pas sur le crédit que ces praticiens consentiraient à accorder aux positions défendues par ces organisations. Elle traduit bien davantage le sentiment que ces stratégies équivalent à déconsidérer leurs propres compétences à gérer de façon plus harmonieuse la mise en œuvre des choix de la direction dans la confrontation avec les syndicats. L'impression d'être relégués dans un rôle subalterne ingrat est d'autant plus vive que leur position les conduit à devoir affronter directement l'hostilité de leurs interlocuteurs syndicaux ou le désarroi que peuvent provoquer chez les salariés les décisions patronales. Ce consultant témoigne ainsi d'une forme de soulagement à l'idée de ne plus avoir à vivre frontalement des moments douloureux comme il en a connus dans le cadre de ses fonctions antérieures de responsable des ressources humaines :

« La difficulté quand même, dans ce métier, c'est que vous êtes amenés à acter des décisions qui ne sont pas toujours faciles sur un plan humain. Et ça, vous êtes au premier plan pour vous en rendre compte. Le risque, c'est alors de devenir cynique pour vous protéger. [...] Alors que, lorsque vous êtes dans le conseil, vous êtes moins dans l'opérationnel et plus dans l'analyse. C'est quand même moins difficile à assumer³¹ ! »

Au-delà de la singularité des parcours mentionnés, l'observation des modes d'entrée des praticiens des relations professionnelles dans le monde du conseil en « stratégies sociales » met en lumière la manière dont ce passage fonctionne pour eux comme un vecteur de réenchantement de leur position et de leur vocation professionnelle. Ils en retirent tout d'abord un sentiment d'accomplissement personnel : leurs activités de conseil ou de formation leur offrent de se consacrer à une approche plus réflexive du monde du travail, nourrie par les savoirs

31. Entretien réalisé avec L. B. (Entreprise et Personnel), à Boulogne Billancourt, le 14 mai 2006.

savants des sciences sociales auxquels ils ont goûté par le biais de leurs formations professionnelles ou universitaires. Dans le même temps, cette posture de consultant les autorise à convertir conjointement leurs connaissances savantes et leurs compétences pratiques en ressources valorisées pour prétendre se défaire des habits du vassal marginalisé de la direction. Elle les met au contraire en position de revendiquer le statut plus gratifiant d'une « avant-garde réformatrice » vouée à éclairer le patronat sur la voie d'une gestion « moderne », pacifiée et efficace des relations professionnelles.

Les reconversions militantes dans la prophétie du « dialogue social »

C'est également à la façon dont l'entrée dans ce monde du conseil agit comme une possibilité de reclassement professionnel prestigieuse pour des militants, notamment syndicaux, qu'il faut à présent s'atteler pour cerner une autre catégorie d'acteurs repérable dans ce secteur du conseil en management. Parmi ceux qui ont réussi à s'emparer d'une position dominante dans l'espace du conseil, on peut évoquer Henri Vacquin, ancien dirigeant parisien de l'Union des étudiants communistes et membre de la frange minoritaire de la « bande des Italiens » contestant l'orientation « stalinienne » de la direction du PCF. Figurent également Jean Kaspar, secrétaire national de la CFDT entre 1988 et 1992 ou encore Daniel Labbé, qui fut secrétaire du syndicat CFDT de l'usine Renault de Billancourt (1977-1992)³². L'observation de leur reconversion dans des activités de consultant d'abord adressées au monde patronal apparaît d'autant plus nécessaire qu'elle semble de prime abord problématique. Elle peut en effet apparaître *a priori* comme une source de tensions et de conflits biographiques intenses pour les militants qui l'accomplissent, ou de discrédit auprès de ceux qu'ils doivent transformer en clientèle. Les conditions de possibilité de cette reconversion professionnelle n'ont pourtant rien d'improbable, si on les relie à leurs propriétés militantes communes, qui leur permettent de franchir plus aisément cette « barrière » et de vivre cette évolution sur le mode de la continuité avec leur engagement antérieur³³.

Ces acteurs se recrutent en effet parmi une élite de militants, ayant tous détenus des postes de responsabilité dans la hiérarchie de leur organisation. En outre, leur carrière militante s'est construite autour de l'appropriation de position, de registres de pratique et d'attributs qui en font des militants « modernisateurs »

32. Il a été à ce titre directement associé au processus de fermeture de cette usine, qu'il a soutenu au nom de la nécessité de s'adapter à la « réalité » du contexte économique et d'inventer de « nouvelles relations entre partenaires », cf. F. Perrin (F.), Labbé (D.), Froissart (E.), *La ruche et le sablier*, Paris, Éditions Liaisons, 1993.

33. Rimbart (P.), « “De l'autre côté de la barrière”. La reconversion “patronale” de syndicalistes ouvriers dans les années 1980 », in Tissot (S.), Gaubert (C.), Lechien (M.-H.), dir., *Reconversions militantes*, Limoges, Presses universitaires de Limoges, 2005.

ou « réformistes », d'autant plus disposés à rejoindre le monde de l'expertise³⁴. Ils se distinguent ainsi tout d'abord par leur familiarité avec l'univers savant et les discours experts. Cela tient à leur propre formation universitaire (H. Vacquin) ou à leur socialisation militante dans une CFDT avec laquelle collaborent de nombreux intellectuels (notamment sociologues) à partir des années 1970³⁵. Aussi, leurs pratiques militantes se forment et se consolident progressivement autour de la volonté de faire de « l'idéologie neutre » de *l'expertise*, un registre d'intervention central de confrontation avec l'univers patronal pour la résolution des problèmes sociaux³⁶. Chez ces responsables de la CFDT, cette posture fait écho à la promotion du principe de la logique contractuelle³⁷. Elle s'imbrique et se renforce également à travers les relations de proximité qu'ils nouent avec les représentants patronaux dans les espaces institutionnalisés de la négociation collective. J. Kaspar évoque ainsi son rapport au travail de revendication syndicale :

« Nous avons la chance de travailler en lien avec des intellectuels à la CFDT. On s'est beaucoup nourri de leurs réflexions. Et c'était dans notre culture, je dirais, d'intégrer ce regard expert pour formuler nos propositions, pour les rendre crédibles auprès de nos interlocuteurs patronaux, pour nous inscrire dans une logique syndicale de conciliation du social avec l'économique. [...] C'est quelque chose qui vient aussi dans les expériences que vous faites de la négociation. Vous voyez rapidement que vous êtes plus écoutés par vos interlocuteurs si vous faites cet effort de rendre crédible votre revendication³⁸. »

Sans qu'il exerce de mandat syndical, le statut « d'opposant » communiste conduit également H. Vacquin à côtoyer les acteurs patronaux qui fréquentent les mêmes milieux intellectuels parisiens que lui³⁹ :

« C'était l'époque [les années 1970] où avoir avec soi un communiste de l'opposition, ça faisait bien, ça faisait succès à table⁴⁰. »

34. Dans le cadre restreint de cet article, nous nous concentrerons sur ceux de H. Vacquin et de J. Kaspar. Ils mettent en lumière des logiques de reconversion comparables à celles observées dans les trajectoires des deux autres syndicalistes rencontrés dans le cadre de notre étude.

35. Sur ce point, cf. Defaud (N.), *« L'adaptation » de la CFDT. Sociologie d'une conversion politique (1970-1995)*, Thèse de science politique, Université Paris-Dauphine, 2006.

36. Collovald (A.), « L'humanitaire expert : le désencastrement d'une cause politique », in Collovald (A.) et al., dir., *L'humanitaire ou le management des dévouements*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2002, p. 38-42.

37. Ce principe est théorisé par la CFDT dans le cadre de sa politique de « recentrage » amorcée à la fin des années 1970 qui vise à réhabiliter le « compromis » et la « négociation » comme stratégie d'action syndicale légitime, cf. Karila-Cohen (P.), Wilfert (B.), *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*, Paris, PUF, 1998, p. 431-433. J. Kaspar fut directement impliqué dans sa mise en œuvre, en tant que responsable de la politique revendicative dans la commission exécutive de la CFDT à partir de 1981.

38. Entretien réalisé à Paris, le 11 janvier 2007.

39. Cette position à l'interstice de plusieurs univers sociaux était partagée par d'autres membres des « Italiens » de l'UEC comme Bernard Kouchner, cf. Siméant (J.), « Entrer, rester en humanitaire : des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises », *Revue française de science politique*, 51 (1-2), 2001, p. 51.

40. Entretien réalisé à Paris, le 6 octobre 2004.

Ces expériences multiples de négociation ou de contacts avec des acteurs patronaux sont l'occasion pour ces acteurs d'approprier les codes de comportement, les registres d'expression et les cadres cognitifs propres aux classes dominantes qui peuplent ces arènes⁴¹. Par ailleurs, ces interactions leur permettent d'entretenir des réseaux personnels d'interconnaissance avec des responsables d'entreprise. Auprès d'eux, ils parviennent à se faire reconnaître, précisément en raison de leurs prises de positions et de leur habitus militants, davantage comme des interlocuteurs possibles que comme des adversaires à combattre. En définitive, au moment de leur sortie généralement contrainte de leur carrière militante⁴², ces acteurs ont accumulé des capitaux relationnels, acquis une notoriété et incorporé des manières d'être et de penser qui favorisent leur aptitude à pénétrer et à être reconnus dans l'univers du conseil en management. Leur acculturation aux univers sociaux qui entourent leurs activités militantes leur offre des ressources qui les habilitent, en *pratique*, à se mouvoir légitimement dans la sphère de la gestion managériale pour transposer leur savoir-faire militant dans la maîtrise du jeu de la négociation ou dans l'art de la mobilisation collective⁴³.

Cette reconversion est pour eux d'autant plus facile qu'ils peuvent la revendiquer comme l'appropriation d'une position d'entre-deux entre les univers patronaux et syndicaux, justifiée et mise en cohérence idéologiquement avec leur dévouement militant. Dans leurs discours, ces acteurs en parlent effectivement comme d'une croisade pour l'imposition d'un modèle « réformiste » et rénové du mouvement ouvrier, contre un modèle de protestation archaïque. H. Vacquin présente par exemple sa dissidence communiste comme la volonté d'échapper au modèle de « Stakhanov qui était la seule alternative qui nous était proposée ». Il traduit cette lutte contre l'orthodoxie marxiste comme le point de départ d'un combat plus global pour régénérer le mouvement syndical à partir de conceptions idéologiques réactualisées. Pour lui, il s'agit alors de sortir les syndicalistes de la « culture infernale conflit-revendication-négociation dans

41. Il faudrait ici en particulier insister sur l'*hexis* corporelle, l'aisance à manier la parole et les catégories d'entendement économique par lesquels ces acteurs parviennent à s'adresser à un public de DRH et de patrons lorsqu'ils animent des stages de formation. On pourrait ainsi saisir en quoi ces acteurs se distinguent fortement des nombreux syndicalistes qui éprouvent les pires difficultés à se réapproprier ces « bonnes » conduites et manières de penser, cf. Rimbart (P.), « De l'autre côté de la barrière »... », art. cit., p. 31.

42. Les « Italiens » furent largement marginalisés, sinon exclus, dans les instances dirigeantes du PCF. D. Labbé a, quant à lui, été confronté à la fermeture de l'usine Renault de Billancourt. Il lui était difficile d'envisager une reconversion dans d'autres instances de son organisation syndicale, en raison de ses désaccords avec ses directions fédérale et confédérale, qui lui ont reproché d'avoir adopté une stratégie trop « conciliatrice » dans la gestion de ce dossier. Enfin, J. Kaspar a dû quitter la direction de la CFDT en 1992, mis en minorité par N. Notat.

43. On retrouve ici la capacité qu'ont ces agents multipositionnés à s'approprier des compétences légitimes dans une pluralité d'univers sociaux, cf. Boltanski (L.), « L'espace positionnel. Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe », *Revue française de sociologie*, 14 (1), 1973, p. 10.

laquelle ils se sont enfermés », et qu'il estime responsable de leur impuissance à endiguer leur marginalisation à partir des années 1970. Quant à J. Kaspar, il ne manque pas, lorsqu'il retrace son parcours militant en guise d'introduction de ses stages, de sur-jouer l'image du syndicaliste qui a su dépasser le seul prisme de son idéalisme juvénile pour se muer en un promoteur d'une action syndicale « pragmatique » :

« J'ai connu des grèves, des séquestrations, tout ça... Mais je ne me suis jamais enfermé dans ces choses-là. J'ai toujours eu le souci de voir s'il n'y avait pas d'autres manières de faire avancer les choses. J'ai toujours fait de la négociation quelque chose d'important dans ma démarche militante avec un rapport au réel, au contexte économique lucide et concret [...] J'ai été le premier à faire inscrire dans le texte du congrès de la CFDT que nous étions un syndicat réformiste et que le marché était une réalité incontournable⁴⁴. »

En se présentant ainsi, ils réinscrivent leur engagement militant dans une signification qui dépasse le seul cadre d'une lutte contre le patronat. Son sens est élargi à une lutte pour la rénovation des pratiques du syndicalisme autour des principes du « dialogue social », prêchée comme la seule voie possible et pensable du renforcement de sa crédibilité et de son pouvoir dans l'entreprise.

Dans cette optique, devenir consultant en « stratégies sociales », ce n'est pas trahir la cause syndicale. C'est au contraire prétendre se donner les moyens de la servir autrement, en se positionnant comme des médiateurs entre les univers patronaux et syndicaux, censés favoriser le renouveau du syndicalisme. Dans leurs activités de conseil aux directions d'entreprise, la transmission de leur expérience militante est ainsi justifiée par un objectif : convertir les directions aux pratiques et aux stratégies de consultation et d'échanges avec les syndicats susceptibles de faciliter en retour l'engagement de leurs représentants dans des modes de confrontation pacifiés. Ils s'arrogent ainsi une posture doublement légitimante. D'un côté, ils s'ajustent aux attentes des directions patronales susceptibles de solliciter leurs prestations de consultants, en se faisant les agents d'une domestication de la conflictualité. De l'autre, ils prétendent créer les conditions d'une meilleure prise en compte des syndicats tout en oeuvrant pour le succès d'un modèle syndical « responsable » et « modernisé », conforme à leur idéal militant proclamé. Ce registre de légitimation de leur action dans l'univers du conseil est aussi ce qui leur permet de se départir du spectre de la « compromission » avec les directions patronales, dont ils accusent en revanche volontiers les praticiens, à l'image d'H. Vacquin :

« Je ne suis pas là pour baiser les syndicats que j'exige de rencontrer également. Les autres consultants, je dirais qu'ils sont beaucoup plus ambigus. Ils agissent comme les cerbères de la direction⁴⁵. »

44. Stage de formation aux DRH, à Paris, les 28-29 novembre 2006.

45. Entretien réalisé à Paris, le 6 octobre 2004.

En revendiquant une position d'entre-deux pour mieux réaffirmer leur indépendance dans l'univers du conseil, ces militants reconvertis s'inventent ainsi une issue valorisante à leur carrière militante compatible avec l'évocation d'une fidélité à soi et aux principes de leur engagement.

La construction de l'expertise en actes

Voie de résolution de possibles conflits biographiques, ces stratégies de démarcation sont cependant également la condition du maintien d'un label distinctif, gage d'une meilleure visibilité pour démarcher une clientèle sur le marché concurrentiel de l'expertise managériale. En ce sens, les définitions conflictuelles du travail d'expertise engagées par les consultants en « stratégies sociales » ne sauraient nous dispenser d'interroger la réalité de leurs pratiques et les puissants facteurs d'homogénéisation qui les caractérisent. Elles sont en effet adossées à un ensemble de savoirs et de savoir-faire largement partagés en raison de la multipositionnalité des acteurs qui les portent. Mais surtout, ces agents sont unis par le même impératif de produire « la croyance dans ce qu'ils sont et dans ce qu'ils font »⁴⁶ que leur impose l'entretien d'une relation commerciale. Autrement dit, il leur faut définir, démontrer et légitimer une compétence managériale singulière – la maîtrise des relations avec les syndicats – capable de susciter l'intérêt des directions d'entreprise pour leurs savoirs et leurs savoir-faire.

Valorisation, hybridation et conversion de savoirs spécialisés

Dès lors, les activités de ces experts s'intègrent dans un travail de mise en forme symbolique de leur savoir sur le modèle d'une « science de l'action »⁴⁷, qui associe une légitimité à rendre plus intelligible le monde de l'entreprise à la capacité à en extraire des pratiques de gestion efficaces. Sous cet angle, les stratégies de « faire savant » de l'ensemble de ces acteurs révèlent moins des oppositions qu'une hybridation des savoirs, des ressources convoitées et des contraintes avec lesquelles ils doivent composer pour s'imposer sur le marché de l'expertise. La filiation avec la posture savante s'exprime tout d'abord dans la mise en exergue des diplômes universitaires détenus par les experts. Mais ce sont encore plus fréquemment les fonctions de chargés de cours ou les conférences accomplies dans des masters professionnels, dans les IAE (Institut d'administration des entreprises) et dans les écoles privées de management qui

46. Henry (O.), « La construction d'un monde à part », *Politix*, 39, 1997, p. 155.

47. Comme pour les spécialistes de la gestion, la légitimation des connaissances passe moins par la cohérence des cadres méthodologiques et la démonstration de leur validité scientifique, que par la valorisation de leur *finalité* et leur capacité à orienter et rationaliser des activités pratiques, cf. Pavis (F.), *Sociologie d'une discipline hétéronome. Le monde des formations en gestion entre universités et entreprise en France. Années 1969-1990*, Thèse de sociologie, Université Paris 1, 2003, p. 18-19.

sont brandies comme autant de certifications de la valeur de leur savoir, dans les plaquettes de présentation de soi que les consultants distribuent à leurs clients⁴⁸. De même, les emprunts à l'autorité de la démarche savante apparaissent dans les modalités de production des savoirs experts. En l'occurrence, les techniques d'entretien ou d'élaboration et de passation de questionnaires pour identifier, interpréter et ordonner les comportements des salariés et leurs aspirations sont autant de méthodes d'investigation couramment réinvesties par ces acteurs pour réaliser les « audits sociaux » qui leur sont commandés.

L'acquisition d'une position reconnue dans l'espace du conseil aux entreprises passe également par une activité de publication régulière. Le prestige de cabinets tels que ceux d'H. Landier, de H. Vacquin ou d'Entreprise et Personnel doit par exemple beaucoup à la production de leurs études prospectives ou de publications mensuelles destinées à analyser la vie interne des structures syndicales et à scruter l'évolution du « climat social ». Nombre de ces consultants s'emploient également à entretenir la visibilité et le crédit de leurs activités par la rédaction d'articles dans les revues professionnelles spécialisées dans la gestion des ressources humaines, comme *Personnel* (revue de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel) ou *Liaisons Sociales*. Certains écrivent enfin des manuels visant à définir les bonnes manières de conduire une négociation ou de gérer les conflits, et dont le contenu constitue la trame même des stages de formation que ces acteurs animent⁴⁹. Dans ces derniers, les références au monde académique sont particulièrement nombreuses. Certes, elles demeurent souvent implicites. Elles transparaissent néanmoins de façon évidente dans les notices bibliographiques. Elles sont tout aussi visibles dans la manière dont ces experts fondent leurs prescriptions sur la réappropriation d'un ensemble de modes de raisonnements ou de cadres d'interprétation du monde social, caractéristiques des travaux sociologiques consacrés au syndicalisme ou aux mobilisations collectives. De longs développements sont ainsi consacrés à la restitution des conditions historiques de structuration d'un modèle syndical politisé, « révolutionnaire » et confronté à de fortes résistances patronales pour rendre compte des raisons de la prégnance d'une « culture conflictuelle » dans les relations professionnelles françaises. De même, ces experts réinvestissent des thèmes largement explorés par les travaux universitaires

48. Ce qui fait la valeur de ces titres est moins le crédit qui leur serait accordé dans l'arène scientifique, que la capacité à se prévaloir d'un titre universitaire dans le monde des praticiens, cf. Siméant (J.), « Friches, hybrides et contrebandes : sur la circulation et la puissance militante des discours savants », in Hamman (P.), Méon (J.-M.), Verrier (B.), dir., *Discours savants, discours militants : mélange des genres*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 28-29.

49. Citons, parmi tant d'autres, les ouvrages de Compère (B.), *Régulation des conflits du travail*, Paris, Éditions d'organisation, 2002 ; Landier (H.), Labbé (D.), *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise*, Paris, Éditions liaisons sociales, 2002 ; Birien (J.-L.), *Pratiques des relations et négociations sociales*, Paris, Dunod, 1998 ; Vacquin (H.), *Paroles d'entreprises*, Paris, Seuil, 1986.

pour resituer leur discours dans la présentation d'une cartographie de l'évolution de l'espace syndical : les rapports de rivalité et de coopération entre organisations, les conditions du délitement de leurs effectifs, la cristallisation d'un rapport distancié des salariés à l'engagement militant, ou encore l'évolution des rapports entre les sphères partisane et syndicale, etc.

Cet effort de contextualisation historique et politique de la question syndicale s'intègre enfin dans un travail de modélisation des différentes séquences d'un conflit collectif ou d'une négociation, à partir de l'identification de la rationalité des logiques d'action propres aux différents groupes d'acteurs de l'entreprise (les syndicats, les salariés et l'encadrement hiérarchique). Pour comprendre et anticiper leurs comportements dans chaque phase d'un conflit ou d'une négociation sont ainsi répertoriés leurs intérêts, leurs ressources et leurs contraintes en fonction de leur position dans l'entreprise ou dans l'environnement de cette dernière (liens avec la presse, avec les organisations politiques ou avec les structures hiérarchiques du syndicat)⁵⁰. En ce sens, les différents schémas d'analyse de la conflictualité en entreprise proposés donnent à voir une parenté évidente avec l'approche et les concepts propres à l'analyse stratégique de la sociologie des organisations.

Entretenir la croyance en l'utilité de son savoir

Les conditions de restitution et de réappropriation de ces compétences et connaissances savantes indiquent toutefois les formes de mutilations dont elles sont l'objet pour être converties en savoirs managériaux. Délestées de leur appareillage méthodologique et des enjeux de lutte proprement scientifiques qui les entourent, leur réinvestissement par ces experts consiste avant tout à mettre en forme savante des grilles d'analyse et de simplification du monde réel de l'entreprise, dont l'utilité recherchée est de légitimer leurs propres préconisations⁵¹. Ces diagnostics visent en effet à sensibiliser les dirigeants d'entreprise aux déterminations irréductiblement sociales et politiques qui fondent la rationalité de l'attitude des salariés et de leurs éventuelles résistances⁵². Dans ce cadre, la conflictualité est retraduite en termes de « dysfonctionnements » managériaux. Ces problèmes sont attribués à l'indifférence que susciterait la question cruciale des mécanismes sociaux de production du mécontentement dans les pratiques usuelles de gouvernement des entreprises. Au cœur de ces

50. Ces schémas d'analyse sont convoqués autant par les experts issus du monde des RH que par les ex-syndicalistes. Pour prolonger les exemples déjà mentionnés, cela s'explique d'une part parce qu'ils se sont également initiés à cette discipline par leur formation syndicale (J. Kaspar) ou par la fréquentation de l'université (D. Labbé, H. Vacquin). D'autre part, cette démarche relève également de leur familiarisation avec l'univers du discours managérial.

51. Chevalier (J.), « L'entrée en expertise », *Politix*, 36, 1996, p. 45.

52. Giraud (C.), « L'observation sociale : une autre conception de l'organisation », *Revue française de gestion*, 1992, 88.

critiques se niche ainsi la stigmatisation de l'omnipotence des critères techniques ou économiques qui dominent les préoccupations des chefs d'entreprise et des autres secteurs de l'expertise managériale avec lesquels ils entrent en concurrence⁵³ :

« Ces experts [de la gestion des compétences, et de la gestion prévision des emplois] ou ces dirigeants sont d'excellents techniciens, mais qui méconnaissent complètement ce qui se passe au niveau des salariés ou des syndicats, qui veulent toujours passer en force, et qui laissent tous les germes de la conflictualité, avec nos amis syndicalistes qui jouent là-dessus⁵⁴. »

Ainsi, l'insertion des consultants en « stratégies sociales » sur le marché de l'expertise passe par la réactivation de schèmes de compréhension du monde de l'entreprise qui leur permettent de dénoncer sans cesse l'incompétence de leurs concurrents et de justifier l'intégration de la problématique spécifique de la gestion de l'action syndicale et collective dans la définition des bonnes pratiques managériales.

Dans le prolongement de ce travail cognitif, la capacité de ces experts à s'arroger une position de consultant reconnue transite par l'ajustement de leurs discours aux manières de faire et aux mots d'ordre qui dominent les attentes et les pratiques de l'espace managérial. Cette opération repose sur différentes techniques dans la construction de la relation de conseil. Pour consacrer la puissance de leur discours, les consultants n'ont de cesse d'évoquer les expériences de conflits et de négociation vécues dans leur carrière de DRH ou de consultant. De même, ils s'appuient sur des « cas pratiques », choisis souvent parmi les grèves récentes les plus « spectaculaires » et médiatisées. Chacun de ces exemples de conflit est alors mobilisé pour illustrer l'intérêt des schémas d'analyse stratégistes pour en comprendre les causes et le déroulement (« négligences » ou « erreurs » de la direction dans l'analyse des attentes et des intérêts des salariés, étapes de la mobilisation, ressources mobilisées par les grévistes...). Ce sont enfin de multiples anecdotes sur des syndicalistes qui sont évoquées sur le ton de la confiance, comme pour signifier la connaissance pratique et intime que ces experts ont du monde syndical, pour l'avoir pratiqué ou fréquenté assidûment.

Cette sorte de « *benchmarking* » conforte ainsi la prétention des consultants à offrir des grilles de lecture universelles du jeu politique de la négociation et du conflit. Elles servent, dans le même temps, de support à la prescription de *procédures* techniques et d'une véritable police des *comportements* du personnel dirigeant. Sont ainsi réactualisées, dans des pratiques plus formalisées, les

53. Ces experts n'hésitent d'ailleurs pas, dans les trois stages observés, à se réapproprié le discours de dénonciation des modes managériales organisationnelles – notamment d'origine anglo-saxonne – et de leur tendance à ignorer les facteurs « humains » et politiques qui structurent le fonctionnement d'une entreprise.

54. Entretien réalisé avec J.R. (cabinet Bernard-Bruhnes Consultants), à Paris, le 12 décembre 2005.

« vertus » de la surveillance systématisée de l'attitude des salariés à travers la construction de « tableaux de bord sociaux⁵⁵ ». Destinés à repérer plus facilement l'expression d'insatisfactions dans le groupe des salariés, ils doivent permettre à la hiérarchie de les circonscrire rapidement et de les traiter localement avant que les syndicats ne cherchent à les fédérer. Ce n'est pas le moins paradoxal de relever que, pour éradiquer les « germes de la conflictualité », les formes traditionnelles de paternalisme sont également réhabilitées comme des techniques privilégiées de « modernisation » des rapports sociaux dans l'entreprise. Les rencontres régulières et les discussions informelles avec les salariés et leurs représentants sont ainsi encensées comme des moyens de témoigner de marques de sollicitudes, de cultiver un sentiment de « reconnaissance » et de créer des « rapports de confiance ». À partir du cadre d'analyse stratégeste, c'est enfin l'attitude de la direction dans l'arène des négociations qui fait l'objet d'une codification extrême, comme instrument de gestion et de canalisation du rapport de forces avec les syndicats dans la voie pacifiée du compromis social. Comme l'explique abruptement ce consultant, l'objectif est simple :

« On a toujours l'habitude de dire que c'est de la faute des syndicats s'il y a un conflit... Mais, si la direction a une attitude de cons, elle produit des syndicats cons ! Le compromis ça se fabrique. Il faut toujours se préparer à des possibilités de concession pour obtenir des contreparties. Il faut que les syndicats puissent jouer leur rôle, sinon, et c'est logique, ils le joueront d'une autre manière⁵⁶. »

Loin de renoncer à l'exercice de l'autorité patronale, il s'agit de l'exprimer dans des pratiques et des tactiques qui la rendent plus facilement acceptable par les syndicalistes. Dans cette perspective sont indiquées des techniques pour apprendre à anticiper les attentes respectives des organisations syndicales, à repérer des convergences et des « alliés » possibles, ou encore à savoir prolonger les négociations et à faire évoluer ses positions pour donner des gages de prise en compte de la parole syndicale et de la « transparence » des décisions. Par ce biais, il s'agit de bricoler des arrangements dans la conduite de la négociation, qui laissent la possibilité aux syndicats de croire ou de faire croire aux salariés que leur action a été utile pour infléchir la décision patronale⁵⁷. En permettant aux syndicats de jouer leur propre partition dans la

55. Ces tableaux de bord sont construits à partir de critères tels que l'absentéisme, les malfaçons dans la production, les conflits avec la hiérarchie intermédiaire, les revendications exprimées par les délégués du personnel, etc. Prendre ces problèmes à « la racine » est alors présenté comme le moyen de repérer les modifications d'organisation du travail, les petites « concessions », susceptibles de résoudre ces « frustrations » avant qu'elles n'encouragent le déclenchement d'un conflit.

56. Stage de formation aux DRH, à Paris, les 1^{er}-2 décembre 2004.

57. Les consultants expliquent par exemple comment annoncer des objectifs très élevés en début de négociation, pour pouvoir ensuite revenir progressivement au résultat réellement souhaité par la direction, tout en donnant le sentiment qu'elle a su faire des compromis dans le cours de la discussion.

négociation, l'objectif est de faciliter leur « signature ». En d'autres termes, la transformation de l'attitude patronale est envisagée comme une condition préalable nécessaire pour mieux contrôler et transformer les réactions syndicales. On le voit, cette démarche d'ingénierie sociale prétend moins formuler des solutions « toutes faites » aux clients, qu'à leur offrir la possibilité d'opérer un retour réflexif sur leurs propres pratiques en leur donnant les moyens d'objectiver l'espace des prises de position et des intérêts conflictuels auxquels ils sont confrontés. Sur le modèle de la consultation maïeutique⁵⁸, cette connaissance doit alors éclairer et réassurer les entrepreneurs dans leur capacité à saisir et à élargir les marges de manœuvre dont ils disposent. Bref, il s'agit de les aider à trouver, par eux-mêmes, les stratégies de négociation qui, fondées sur une compréhension modélisée et rationalisée des dynamiques d'affrontement du jeu politique des relations professionnelles, doivent leur permettre d'en maîtriser et d'en pacifier le déroulement.

*

Parce qu'il repose sur l'implication d'un ensemble d'acteurs aux trajectoires diverses, l'univers du conseil en « stratégies sociales » constitue un objet d'étude propice pour réinterroger les conditions de la toute puissance actuelle du discours managérial dans le monde de l'entreprise. L'observation des conditions de possibilité de l'émergence de ce secteur de l'expertise managériale nous a tout d'abord montré la nécessité de ne pas en faire le fruit d'un processus univoque, homogène et linéaire qui s'imposerait par la seule force patronale et autour de ses préoccupations exclusives. Son existence s'enracine au contraire dans des jeux d'interaction qui se déroulent à l'interstice du monde patronal et d'univers sociaux connexes, selon des logiques d'échanges similaires qui président à l'importation de la rhétorique managériale dans des univers sociaux étrangers à l'entreprise. En effet, la constitution de la question du « dialogue social » et de la gestion de l'action syndicale comme enjeu et comme pratique managériale relève moins d'une volonté patronale que de la possibilité qu'entrevoient divers agents d'y faire valoir des titres personnels à agir, d'y importer une vision du monde social ou d'y prolonger des enjeux de lutte interne à leur propre univers militant. Ce faisant, c'est aussi la question des « changements » provoqués par cette forme d'ingénierie sociale qui est posée. Moins que dans le fonctionnement concret des entreprises, l'efficacité de cette expertise se perçoit en effet davantage dans la manière dont elle conduit à définir de nouveaux critères et savoir-faire légitimes dans la gestion des relations professionnelles susceptibles de servir les intérêts pratiques et symboliques de ceux qui s'en font les prophètes, qui cherchent à s'approprier la rhétorique légitimante du management pour réactualiser et revaloriser leurs

58. Villette (M.), *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, 2003, p. 74-75.

compétences professionnelles ou militantes. À travers les enjeux de cette conversion se donnent enfin à voir les usages différenciés dont peut être investi le discours managérial, qui sont aussi des usages conflictuels dans la mesure où cette ingénierie sociale ne peut exister que dans une logique de concurrence avec les secteurs dominants de l'expertise managériale contre lesquels elle est définie.

Baptiste GIRAUD, ATER en science politique à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, achève une thèse consacrée aux usages de la grève dans les conflits du travail. Ses autres domaines de recherche portent sur les dynamiques de politisation des pratiques artistiques et sur la question de l'émergence de nouvelles entreprises partisans.

baptistegiraud@hotmail.com

Il a publié notamment : « Au-delà du déclin. Difficultés, rationalisation et réinvention du recours à la grève dans les stratégies confédérales des syndicats », *Revue Française de Science Politique*, 56 (6), décembre 2006 ; ainsi que, à partir de l'exemple du mouvement des Motivé-e-s de Toulouse : « Zebda : la réinvention des pratiques musicales en mode d'engagement politique critique », in Mathieu (L.), Balazinski (J.), dir., *Art et contestation sociale*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2006 et « Le renouveau démocratique prisonnier des règles du jeu politique », *Sociologies pratiques*, 15, à paraître.