

Quand la colère fait tomber les masques

Un retour d'expérience
sur les relations humaines en entreprise

Cas filmé et notice pédagogique, libres de droits, disponibles en ligne sur :
http://epi.univ-paris1.fr/14021667/0/fiche_actualite/

Philippe Jacquinet,
Maître de conférences, Université d'Evry Val d'Essonne

Arnaud Pellissier-Tanon,
Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Réalisation Service TICe de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
Avec le soutien de l'Université Numérique Thématique Aunège.

Version 1.0
Janvier 2012

*

Quand la colère fait tomber les masques

Un retour d'expérience sur les relations humaines en entreprise

Résumé

Sonia Ricard est recrutée comme chef de produit par la filiale d'une multinationale de l'alimentation, une ancienne entreprise familiale, qui a conservé sa culture paternaliste. Mais voici que le groupe juge sa rentabilité insuffisante, renouvelle l'équipe de direction et amorce une restructuration. Le nouveau directeur marketing glace Sonia par son « masque souriant » mais le nouveau directeur général joue la proximité et gagne sa confiance. Pourtant, quelques mois plus tard, le DRH annonce à Sonia qu'elle va être licenciée, sans les ménagements qu'elle aurait désirés. Elle se sent trahie par ses chefs, la colère la gagne et elle profite d'un délai pour s'engager dans le syndicalisme. Cette décision suscite, chez ses chefs, de l'incompréhension et de la colère en retour. S'en suivront trois ans de combat acharné.

Le cas pédagogique filmé rassemble ainsi le retour d'expérience d'une personne blessée dans ses attentes de respect et de compassion. Il se concentre sur le moment de cette blessure, précisément l'évitement de la rencontre, ressentie comme une injustice interpersonnelle, au moment où une décision aux conséquences graves est annoncée (les théories du comportement organisationnel parlent d'effet Churchill). Il en esquisse les conséquences tant sur le plan personnel que collectif. Il suggère des pistes de solution.

Mots clefs

Relations humaines, management interpersonnel, justice organisationnelle, bienveillance, éthique d'entreprise, relations sociales, engagement syndical

Usage pédagogique

L'étude de cas est destinée à être utilisée en présentiel sous la conduite de l'enseignant :

- en cours magistral, comme exemple commenté par l'enseignant ;
- en TD comme support d'une discussion de groupe, introduite, animée et conclue par l'enseignant.

Objectifs pédagogiques :

- identifier la qualité des relations interpersonnelles en entreprise ;
- en évaluer les enjeux psychologiques (la justice perçue et l'engagement organisationnel et/ou syndical), organisationnels (la mobilisation du personnel) et éthiques (la bienveillance, réponse au besoin de respect et de compassion) ;
- proposer des mesures pour prévenir les conflits collectifs de travail et mieux manager le changement.

*

Quand la colère fait tomber les masques

Un retour d'expérience sur les relations humaines en entreprise

Etude de cas

renouvelée du script du cas filmé

Sonia Ricard est recrutée comme chef de produit par la filiale d'une multinationale de l'alimentation, une ancienne entreprise familiale, qui a conservé sa culture paternaliste. Mais voici que le groupe juge sa rentabilité insuffisante, renouvelle l'équipe de direction et amorce une restructuration. Le nouveau directeur marketing glisse Sonia par son « masque souriant » mais le nouveau directeur général joue la proximité et gagne sa confiance. Pourtant, quelques mois plus tard, le DRH annonce à Sonia qu'elle va être licenciée, sans les ménagements qu'elle aurait désirés. Elle se sent trahie par ses chefs, la colère la gagne et elle profite d'un délai pour s'engager dans le syndicalisme. Cette décision suscite, chez ses chefs, de l'incompréhension et de la colère en retour. S'en suivront trois ans de combat acharné. Écoutons-la raconter son histoire.

J'ai fait HEC où j'ai été active dans une association humanitaire, s'occupant d'enfants handicapés. Ensuite, j'ai mené une mission de deux ans au Cameroun comme gestionnaire d'un hôpital. J'ai vraiment apprécié le climat de confiance que les autorités administratives m'accordaient. J'aimais aussi la simplicité des relations avec les habitants. Quand je suis rentrée en France, j'ai fait, pendant trois ans, de l'analyse quantitative des ventes dans un grand groupe de cosmétiques. Et j'ai été félicitée pour la qualité de mon travail. C'est alors que mon directeur me propose de devenir assistant-chef de produit. Il s'agissait de participer au lancement en France d'une marque introduite simultanément dans toute l'Europe. Dès le début, la confiance et la bonne humeur règnent au sein de mon équipe. Nous obtenons, en trois ans, le meilleur taux de pénétration du marché en Europe. Et le directeur marketing et ventes du groupe vient nous féliciter.

On pense alors à moi pour la création d'un service de soutien promotionnel des ventes de l'ensemble des marques. Mon équipe comprend six personnes, venues de différents services : un cadre maison, deux personnes du même âge et du même niveau de formation que moi, un agent de maîtrise et un apprenti. Je m'intéresse à eux, à leurs motivations. Je leur demande ce qu'ils attendent de leur travail, non seulement en termes de contenu mais aussi en termes d'horaires. Tout le monde cherche à s'entraider et, pendant les quatre années où j'ai dirigé le service, nos objectifs sont largement dépassés.

C'est alors que mes chefs ont quittés l'entreprise. L'un est parti à la retraite, l'autre a saisi une opportunité de carrière. Ce que j'appréciais beaucoup chez eux, c'était leur courtoisie, leur disponibilité et leur expérience. Moi, de mon côté, je me laisse séduire par un cabinet de recrutement, qui me propose un poste extraordinaire : directeur adjoint du marketing d'une grande banque de réseau... mon salaire doublerait !

Un poste brillant, trop brillant ?

Je suis chargée d'encadrer quatre équipes de quatre cadres. Je m'aperçois vite que mes chefs d'équipes ambitionnaient mon poste. Du coup, je redouble de sympathie, j'accepte qu'ils me tutoient, contrairement aux habitudes. Mais ils font de la rétention d'information, ils me court-circuitent, ils manquent les réunions sous divers prétextes. Je sens que je ne suis pas à ma place. De plus je trouve peu d'intérêt pour l'activité bancaire. Mon supérieur tente de me dynamiser mais je préfère me réfugier dans mes activités personnelles. Ma période d'essai n'étant pas concluante, je quitte cette banque au bout de six mois.

Je vis difficilement ce premier échec professionnel mais je me dis que ce n'est pas si grave que cela. Je reprends contact avec les cabinets qui m'avaient démarché dans les années précédentes, mais j'essuie plusieurs refus car ils ne veulent prendre aucun risque. Enfin, un cabinet qui ne m'avait pas encore « chassée » me propose un poste de chef de produit dans un groupe international du secteur de l'alimentation. J'accepte d'emblée même si son périmètre est réduit et le salaire à peine supérieur à celui que j'avais dans mon entreprise de cosmétique. Je reçois d'autres propositions peu après mais je les refuse. Je n'ai qu'une parole. Par ailleurs, je crains d'avoir à justifier encore un nouveau changement.

A peine arrivé dans ce groupe de l'alimentation, mon poste est redéfini du tout au tout deux fois en deux mois. Mon supérieur hiérarchique direct, le directeur marketing, me dit que la holding va couper les têtes et qu'ensuite ce sera le cauchemar. L'ambiance est chaotique : les collègues les plus performants quittent la filiale et les autres vivent au quotidien le désordre d'une organisation sans avenir. L'atmosphère devient irrespirable.

Je fis alors la connaissance de Jean-Jacques et je tombai amoureuse de lui. Jean-Jacques est décidément l'homme de ma vie et nous décidons de nous dire oui pour toujours. Je profite de ce flottement pour préparer notre mariage. Et puis je garde au fond de moi le souvenir de mon aspiration à me dévouer auprès d'enfants handicapés.

Quatre mois se passent depuis mon embauche. L'ambiance est toujours chaotique. Le Directeur marketing, mon supérieur direct, que j'appréciais pour la transparence de la gestion de son service, finit par être licencié, ainsi que tout le comité de direction. On se demande tous ce qui va se passer. Par des bruits de couloir, j'apprends les nouvelles nominations ainsi qu'une réorganisation de l'entreprise. La holding cherche à reprendre en main sa filiale, pour doper les résultats. Elle avait été jusqu'alors un actionnaire dormant. Elle avait racheté l'entreprise, quinze ans plus tôt, à la famille du fondateur, et n'avait pas modifié son organisation de l'entreprise. Je ressens ce bouleversement d'autant plus profondément que je perds un échelon hiérarchique, sans qu'on m'en avertisse. On crée un poste de Directeur général. Du coup, le président, qui était mon N+2, devient mon N+3. La commercialisation est séparée de la production. Le président dirige, en fait, la production et le directeur général supervise la commercialisation. Clairement, la holding a séparé le comité de direction en deux équipes concurrentes, pour mieux régner. Avec cette nouvelle hiérarchie, un nouveau Directeur marketing est nommé et je change ainsi de N+1.

Une nouvelle direction, une nouvelle ambiance

Dès son arrivée, le nouveau directeur marketing fait venir un homme de confiance pour être son adjoint. Je perds encore un degré hiérarchique, en étant mise devant le fait accompli. Ce nouveau directeur licencie, les uns après les autres, les personnes les moins professionnelles. Il embauche des profils stéréotypés : des jeunes, *aware*, qui connaissent sur le bout des doigts la dernière mode, les émissions de télévision et les scores du PSG. Ces jeunes ressentent comme une agression tous les sujets qui risqueraient de remettre en cause leur style de vie. Je m'en suis rendu compte quand, à table, j'évoquais mes engagements personnels.

Le directeur marketing comprend très vite que je n'ai pas la culture qu'il aimerait voir régner dans son service. J'ai trente ans passés et, après les départs, je deviens la plus âgée ! De plus il trouve que je ne maîtrise pas parfaitement tous les dossiers. Peut-être n'a-t-il pas réalisé que je travaille, depuis mon arrivée, dans une ambiance chaotique, sans grand ressort de motivation. Son attitude me glace : sous un masque souriant, il exhale une froide détermination. Plus tard, je réaliserai que ce n'était qu'un artifice non pas un vrai sourire.

Le nouveau directeur général, par contre, me semble tout autre. Son contact est chaleureux. Il dit bonjour à tous dans les couloirs, tutoie tout le monde, en oubliant légèrement les prénoms, et demande, sincèrement : « comment ça va ? ». Il se déplace dans les étages, va chercher l'information auprès de ceux qui la détiennent. Il accorde la même considération à tous, quel que soit le niveau hiérarchique. De plus, il n'hésite pas à demander leur avis aux personnes concernées, en leur accordant une réelle écoute, et accepte même la contradiction.

Je travaille avec lui, chaque mois, plusieurs heures durant, pour nourrir un dossier transverse de reporting à la holding. Je me laisse gagner par la confiance d'autant plus qu'il déclare facilement ses valeurs : « dire ce qu'on va faire et faire ce qu'on a dit », « faire équipe face à l'adversité », « être transparent ». Il y a quelque chose d'humain chez cet homme là. J'apprécie de travailler avec lui et je m'investis sans compter dans cette responsabilité, au point d'interrompre mon voyage de noces, pour répondre à un imprévu. Mes autres tâches ne me passionnent guère et, surtout, je n'ai aucune affinité avec mes autres supérieurs hiérarchiques. En dehors des périodes de reporting, je donne la priorité à mes impératifs familiaux. Mon père meurt d'un cancer et ma mère tombe alors en dépression.

Les mois passent, je me remets doucement de cette épreuve et je bénéficie des avantages de l'entreprise, dont un séjour de motivation aux Baléares organisé par le directeur général pour les trois cents membres de la commercialisation. Au cours de ce voyage, j'ai été choquée par la façon dont un commercial a été traité : un jour, lors d'un jeu d'équipe, quelqu'un le voyant arriver a dit, dans l'ambiance détendue, « tiens, voilà l'autre tâche ! ». Pourtant ce commercial était avenant et plein de distinction. Je reconnus Claude, que j'avais déjà vu dans une réunion d'information du personnel, pendant laquelle il avait posé une question pertinente sur les restructurations. Il s'était d'ailleurs fait « rembarrer » par la direction. Au cours de ce même séjour aux Baléares, alors que nous nous déplaçons en ville, toute son équipe a quitté le trottoir de Claude, le mettant en quarantaine. C'était insupportable. Moi, je suis restée faire la promenade avec lui.

Prise dans l'engrenage

De retour de voyage, le directeur général, toujours aussi sympathique, me téléphone pour me demander si tout le monde a apprécié le séjour. Je lui réponds que les gens étaient très

contents, jusqu'à l'appareil photo reçu en cadeau de départ. Le lendemain, le directeur du marketing, l'homme au masque souriant, me convoque, en présence du DRH, pour m'annoncer que je vais recevoir une lettre de licenciement, qu'il y aura un entretien préalable et que j'aurai le choix entre un départ négocié et un recours aux Prud'hommes. Tous les deux me conseillent avec sincérité de choisir le départ négocié.

Je ne suis pas complètement surprise car je sentais bien que le climat m'était de moins en moins favorable. J'en souffre tout de même car ce licenciement réveille en moi l'échec que j'ai connu dans la banque. Une bouffée d'angoisse m'étreint. Je sais bien que je suis en partie responsable de ce nouveau licenciement mais je ne regrette pas le choix que j'ai fait de répondre en priorité à mes problèmes familiaux. Je regrette cependant que le licenciement se présente alors que j'ai enfin un peu plus de temps à consacrer à mon travail. De plus, pour bien faire, il aurait fallu que je reste trois ans, en tout, à ce poste pour pouvoir être crédible vis-à-vis d'un nouvel employeur. Et aussi pour mener à bien un projet de reconversion qui me tient à cœur : m'occuper d'enfants handicapés. Je me sens blessée qu'on se fasse de moi l'image de quelqu'un d'ordinaire. Je réalise combien le directeur général, que je trouvais si sympathique, a été hypocrite à mon égard.

La colère me gagne, mes réflexes de battante se réveillent et je réponds que je n'accepterai que des propositions décentes. J'ajoute même que si les choses ne sont pas faites correctement, j'appuierai sur le "bouton nucléaire", sans même avoir idée de ce que je pourrais faire précisément. Le DRH ouvre son carnet pour prendre rendez-vous avec moi afin de régler la négociation avant l'envoi de la lettre de licenciement. Il constate, à voix haute, être très chargé cette même semaine par les réunions d'instances représentatives du personnel. Et il me fixe rendez-vous en début de semaine suivante. Il m'enjoint de ne pas parler, bien sûr, de mon licenciement aux syndicats. Je n'en aurais d'ailleurs pas eu l'idée : je ne connaissais rien au droit du travail. Mais je décide de retourner la situation à mon avantage, d'autant plus que je réalise que tous mes supérieurs n'ont jamais cessé de poursuivre leur intérêt.

En deux jours, je me documente sur le licenciement. Je demande l'avis d'un ami magistrat et je consulte aussi une avocate spécialisée en droit du travail. J'apprends, avec surprise, qu'on peut être licencié sans faute professionnelle, et alors même que la situation économique de l'entreprise est bonne. J'apprends aussi qu'on ne peut exiger de faire, dans l'entreprise, sa période de préavis. Et qu'avec 23 mois de maison, il me manque un mois d'ancienneté pour avoir droit à l'indemnité minimale fixée par le législateur. Bref, je me trouve plus démunie que je ne l'imaginai.

Une rencontre, un espoir

Je devais attendre une semaine avant mon rendez-vous avec le DRH et j'appréhendais cette longue attente. Trois jours avant ce rendez-vous, les instances représentatives du personnel, les IRP, se réunirent dans les locaux et je reconnus, aux toilettes, Micheline, la secrétaire du Comité d'Entreprise. L'idée me vint de lui demander si le CE protège les salariés en difficulté. Sa réponse fuse, sur un ton chaleureux : « mais oui, bien sûr, et si tu as des problèmes, on peut en parler ». Gênée, je réponds « Non, non ». Je suis encore prise au piège de la menace de ne pas parler aux syndicats.

Le même jour, par hasard, je croise Claude, mon syndicaliste des Baléares. Je me souviens qu'il exerce des fonctions syndicales mais je ne sais plus bien lesquelles ni d'ailleurs quel est son syndicat. Je lui dis que j'ai des soucis professionnels. Nous nous enfermons dans mon

bureau et je lui présente la situation. Claude se souvient de nos discussions lors du voyage aux Baléares. Il m'interroge sur mon parcours, et s'aperçoit que, le plus souvent, j'ai fait passer l'humain avant tout. Et comme je lui demande des conseils, il me répond : « je ne peux rien te promettre mais j'ai peut-être une solution. Ce serait de te faire devenir représentant syndical avant ton rendez-vous. »

Je ne sais pas du tout ce dont il s'agit mais je me sens écrasée psychologiquement. Je lui dis que je suis prête à me dévouer à une cause humaine. Nous nous trouvons en résonance. Et je m'engage : « banco, je mettrai toute mon énergie du côté du syndicat si la manœuvre réussit ». Je lui précise que mon engagement serait de trois ans environ car j'ai un projet de reconversion dans l'assistance aux personnes handicapées. Je lui assure que je tiendrai cet engagement comme les bénévolats que j'ai effectués dans des associations parfois cinq ans de suite. Claude me fait confiance. Après une heure d'entretien, nous nous quittons et il me dit qu'il va voir ce qu'il peut faire et qu'il ne faut absolument pas en parler à la direction.

Je ne sais pas très bien où je vais mais je suis heureuse d'avoir croisé Claude. Je sens qu'il y a des forces immenses en présence. Je risque de me faire broyer. L'échéance arrive. Je me rends à mon rendez-vous et le DRH me propose une indemnité s'élevant à huit mois de salaire. J'en demande douze, avec la possibilité de faire mon préavis dans l'entreprise. Nous convenons d'en reparler le lendemain, en fin de matinée, même s'il doute de ce qu'il pourra faire en mon sens.

De l'incompréhension

Le lendemain matin, à la première heure, Claude m'appelle pour me dire que j'ai été désignée représentant syndical et que la direction a dû trouver au courrier la lettre qui le lui annonce. Il me dit qu'il est inutile d'aller à mon rendez-vous. Je suis très mal à l'aise car manquer un rendez-vous est contraire à mes habitudes. Je me dis, « autant attendre que le DRH m'appelle quand il constatera mon retard ». Le DRH ne m'appelle pas. J'attends dans mon bureau pendant toute la journée. Seul Claude me rappelle, le soir, et m'informe que le DRH a bien reçu le fax de désignation, que tout s'est bien passé. Je ne sais toujours pas quelle est la portée concrète de mon nouvel engagement.

Le mercredi, je me rends à la réunion hebdomadaire de mon service et, à la fin de la réunion, le directeur marketing, l'homme au masque souriant, me donne la parole : « tu as pris une décision, est-ce que tu peux t'expliquer ? » Je me sens inspirée et j'explique que j'ai intégré un syndicat pour être « citoyenne de mon entreprise ». La réunion se termine là.

L'après-midi le directeur marketing arrive dans mon bureau, m'interroge encore sur mes motivations et me demande si j'ai fait tout cela pour « les faire grimper au cocotier », autrement dit pour faire monter les enchères. Il se trompe : je suis sincèrement du côté du syndicat et il n'y a rien à négocier. Il s'emporte, je ne me laisse pas démonter et il part en claquant la porte.

Le lendemain, il m'invite à déjeuner. Une première dans le service ! J'accepte en toute simplicité, comme une occasion de se parler enfin, après tant de mois de silence. Au cours du repas, il essaie, pour la troisième fois, de comprendre mes motivations : l'argent ? Je réponds que non, que je me suis engagée par conviction, quoique je ne me cache pas que c'est aussi, à court terme, pour me protéger. Il ne me croit pas et m'explique que je vais me faire broyer

compte tenu de la puissance du groupe. La conversation s'arrête. Je le regarde finir son dessert et il explose : « arrête de me regarder comme ça ! » Il se lève et va régler l'addition.

S'il avait fait l'effort de m'écouter, lors de ce fameux déjeuner, je lui aurais parlé de mon parcours et de notre relation et il aurait compris pourquoi la situation s'était envenimée. Au fond, je suis soulagée de ne pas m'être livrée entièrement. Il ne m'aurait pas comprise et il en aurait peut-être même profité.

Le témoignage du Directeur marketing

Je me suis toujours demandé ce que Sonia Ricard faisait dans l'entreprise. Elle était incompétente et ne jouait pas le jeu. Elle s'est protégée en se faisant syndicaliste. Un vrai « Guignol » ! Mais j'ai sous-estimé sa capacité de nuisance. Elle nous a tous eus. Elle s'est vengée. Je ne sais pas de quoi. Elle est incompréhensible. Elle n'est pas normale. Des gens comme elle, c'est la catastrophe en entreprise. De vrais saboteurs. Ils nous empêchent de faire notre travail. Tout cela au détriment du système.

Face à la direction

Le directeur financier fait couper aussitôt une grande partie des bases de données auxquelles j'avais accès, notamment le logiciel comptable avec lequel je gérais mon budget mais qui me donnait aussi accès à toutes les données financières de l'entreprise.

Je me sens un peu seule. Je ressens de l'inquiétude. Je vais retrouver Micheline au local du CE, la seule des dix-huit membres de l'équipe syndicale à travailler au siège. Je lui fais part de mon inquiétude et Micheline m'accueille très chaleureusement quoiqu'elle ne soit pas encore entièrement convaincue de la sincérité de mon engagement. « Ici, il ne peut rien t'arriver. Le local du CE, c'est comme une ambassade. Le président, s'il osait venir, ne dirait rien. » Je suis profondément touchée de cette marque de confiance et, après avoir bavardé, je pars rassérénée.

La semaine suivante, arrivent les trois jours de préparation du reporting mensuel que je dois faire avec le directeur général si sympathique. Après avoir consacré le premier jour à recueillir les informations nécessaires, je me présente, le lendemain, à son bureau. Nous étudions les documents comme si de rien n'était mais, au bout de cinq minutes, le directeur général repousse sa chaise et lâche « Tu portes les coups bien bas. Zéro la confiance ! » Je réplique aussitôt : « Tu es vraiment gonflé de me dire ça ! ». Et lui : « Est-ce que tu as été correct ? ».

S'ensuit une demie heure de discussion tendue mais sincère. Je lui raconte que j'ai été choquée par le fait qu'il trahit les valeurs humaines qu'il affiche. Il me dit que sa situation professionnelle n'est pas du tout facile et qu'il est « entouré de loups ». Je le pousse dans ses retranchements. « Pourquoi tu viens travailler ? Tu cherches seulement à t'enrichir ? » Il me répond simplement « Oui ».

Nous reprenons le dossier. Nous le terminons, comme d'habitude, le lendemain. Par la suite, quand nous aurons à travailler ensemble, la relation restera curieusement facile, et le ton cordial. J'ai apprécié la franchise de notre discussion.

Je n'ai plus d'information sur ce qui se passe en coulisses. Mais je réaliserai plus tard que la direction a été extrêmement vexée par ma désignation comme représentant syndical, qu'elle l'a même trouvée déloyale. Le DRH du groupe lui-même fait pression sur le délégué syndical puis sur le secrétaire national du syndicat pour qu'ils me lâchent. Ils menacent de refuser toute négociation avec le syndicat. Et l'argument ultime : « Sonia n'est pas comme vous. » Sous-entendu : je sors d'une grande école, je suis cadre, j'ai une autre culture, je vous lâcherai. Et puis aussi : « Vous avez pris Guignol. » En clair : je ne suis pas bonne dans mon boulot, je ne pourrai pas faire un bon travail pour le syndicat. Mais sans même me connaître, tous les niveaux du syndicat ont tenu bon. Ce qui a déclenché la colère de la direction. De toute façon, l'hostilité de la direction à l'égard du syndicat allait se manifester, compte tenu des tours de vis qu'elle projetait de donner sous peu.

Avec l'équipe syndicale

A l'occasion de la réunion suivante des IRP, je fais la connaissance de toute l'équipe syndicale, et je suis accueillie avec beaucoup de chaleur. Je me sens rassurée et même heureuse de discuter avec des personnes bienveillantes et qui me semblent avoir une vraie profondeur.

Je participe à mon premier CE. Je suis très émue lors de mon entrée dans la salle de réunion. Heureusement, mes amis syndicalistes me soutiennent. Ce qui n'empêchera pas le DRH de faire des invectives sournoises, pour montrer que je n'ai pas la carrure. Je me tais, ne sachant que faire, mais je m'en souviendrai longtemps.

Assez rapidement, au gré de ces contacts avec l'équipe syndicale, je découvre les qualités profondément humaines de chacun : protéger les plus faibles, faire front commun, faire preuve de bienveillance, écouter les autres, partager joies et peines. Exactement l'esprit d'équipe que j'ai toujours voulu vivre en entreprise ! Je découvre l'extraordinaire dévouement de quelques uns : appelés le samedi soir à 23 heures, ils passent deux heures au téléphone pour soutenir leur correspondant face à ses difficultés. Claude et les syndicalistes sont des « grandes gueules au grand cœur ». C'est par leur joie de vivre qu'ils tiennent le coup face à la froide détermination de la direction. Le syndicat est, au sein de l'entreprise, un « sanctuaire d'humanité ».

Chocs et contre-chocs

Mon affaire a contribué à la chute de mes supérieurs hiérarchiques. Le directeur général est licencié et, à sa suite, le directeur marketing est limogé. Ces départs m'ont procuré une grande satisfaction. Le président de la filiale reste en place et nomme à tous les postes d'importance des anciens de la production. Il me déteste depuis que, dans les reportings au groupe, je n'hésitais pas à signaler les dysfonctionnements de la production. Je me trouve plus que jamais dans une situation de travail impossible, d'autant plus que je dois annoncer une grossesse.

Je tombe dans un labyrinthe de mesures de "downsizing" des effectifs appuyées par des manoeuvres anti-syndicales : réduction d'effectifs, filialisation des établissements, décentralisation des négociations, transfert d'effectifs. Ils vont jusqu'à me mettre dans une toute petite structure, sans possibilité de représentation syndicale et où je risque donc d'être licenciée au terme de ma protection légale de six mois. Tous les problèmes se présentent de front. Au CE suivant, la direction me refuse l'accès à la réunion. Je reçois le soutien de l'Inspection du Travail. Le syndicat engage un procès pour trouble manifestement illicite au

terme duquel le président est condamné. Je suis dans un tel état de méfiance que je me protège constamment, ce qui leur est insupportable car je deviens encore moins bonne dans mon travail. « Qu'est-ce que tu veux que je fasse de ce boulet ? », dira à Claude l'un de mes chefs successifs.

Je suis accaparée par les élections des représentants du personnel. La direction pousse auprès des salariés une liste concurrente, dont les membres recevront tous une promotion dans l'année qui suit. Mais les salariés ne voient pas tous la manoeuvre et, le jour même où je j'accouche de mon bébé, j'apprends que je ne suis pas élue au CE. Mon syndicat obtient de justesse la majorité absolue et m'élit, un mois plus tard, comme Secrétaire du CHSCT de mon établissement, le Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail. A mon retour de congé maternité, je privilégie ma famille et mon action syndicale : je rédige les tracts et les diffuse dans l'entreprise. Je circule dans les bureaux et informe tout le monde des départs au fil de l'eau que la direction décide et veut cacher. Je dénonce juste à temps les "erreurs" de comptage des voix lors des élections. Je demande des expertises, notamment, sur les accidents du travail, les réorganisations et sur des sujets négligés comme l'aplatissement de la pyramide des âges et l'absence d'emploi de personnes handicapées. Je réussis à faire venir, sur place, le médecin du travail et même l'inspecteur du travail, alors qu'ils sont débordés.

L'enlèvement

Le nouveau directeur marketing me donne du travail sans chercher à rentrer vraiment en relation. Je bâcle ce travail mais trouve les moyens de me couvrir. Je n'oublie pas mon projet de reconversion et je m'inscris à une formation d'éducatrice spécialisée par correspondance. J'ai conscience que mes revenus ne pourront que diminuer et réalise, avec ma capacité d'emprunt, une opération immobilière : je transforme un dernier étage d'immeuble en quatorze locations pour étudiants. En fait, j'occupe mon temps à mille activités et ne consacre à mon travail que quelques heures par semaine.

La direction, qui continue à estimer que je suis un « guignol », est cependant très agacée par le zèle que je déploie au CHSCT. S'instaure un combat acharné. J'irais jusqu'à poursuivre au pénal les membres de la direction. Je regrette ce blocage. Cependant, je me réjouis, dans ce contexte, d'envoyer les huissiers à leur domicile. Cela les met en fureur : ils n'imaginaient pas être touchés un jour dans leur vie privée ! Pourtant, eux, ils ne se gênent pas pour envoyer des recommandés aux personnes qu'ils licencient. Ou bien de décider d'un déménagement sans accepter d'aménager l'horaire de travail d'une mère de famille. Ils n'ont aucun scrupules à faire souffrir les gens dans leur intimité. Et ils se justifient en disant que c'est mieux pour la personne et pour l'entreprise. Une chance que d'avoir à "rebondir", n'est-ce pas ?

Je me rappelle le regard glauque et impersonnel du DRH et du directeur marketing lorsqu'ils m'ont annoncé mon licenciement : ce n'était plus des hommes mais des robots. Je cherche à réveiller l'humanité des membres de la direction.

L'ambiance devient épouvantable. J'ai conservé mon bureau, à cinq mètres de celui du président de l'entreprise. Quand je passe devant sa porte, il se lève pour la claquer, au moins trois fois par jour ! Inversement, je m'astreins à claquer ma porte encore plus fort quand il passe devant mon bureau. Même jeu avec le DRH. Ces cadres de direction sont touchés profondément. "Quand je la croise, ça me tort la rate", avoue le nouveau directeur marketing qui, du coup, lorsqu'il me croise seul à seule, fait signe de me trancher la gorge. J'ai compris que je gagnerais si je réussis à les aveugler de haine : je me protégerai grâce aux erreurs qu'ils

commettront et j'aurai plus de poids quand je voudrai quitter l'entreprise. Les indemnités sont proportionnelles à la capacité de nuisance, comme me l'avait dit mon premier directeur marketing. Je ne vous raconterai pas les deux ans de vexations que j'ai subis, les tentatives de mise au placard, leurs manœuvres ni mes contre manœuvres.

Quelle victoire ?

C'est alors que je propose mon témoignage à une conférence sur les évolutions récentes du droit du travail, organisée au Sénat par l'association des anciens d'HEC. Le jour venu, je commente les stratégies antisyndicales dont j'ai été témoin, en présence du premier président de la cour de cassation. Et les verbatims de la table ronde sont mis en ligne. La réputation de l'entreprise est mise en cause et la holding a des chances d'en entendre l'écho. Les responsables de la filiale française les découvrent et se disent que je fais peser sur leur carrière un risque insupportable. Ils prennent peur et acceptent les conditions de départ que j'exige. J'estime avoir reçu les honneurs de la victoire.

Le témoignage de Claude

Je garde le meilleur souvenir de Sonia Ricard. Elle nous a énormément apporté par sa simplicité, sa gentillesse et son intelligence. Nous avons été en phase, tout de suite. Et sans l'ombre d'un différent tout au long de ces trois années de combat. Elle a fait preuve d'une détermination formidable. Je me demande si son engagement n'a pas cristallisé la violence de la direction. Mais de toute façon les restructurations allaient faire voler en éclat le climat social hérité du fondateur. Nous sommes restés en contact. Une amitié que rien n'altérera, fondée sur une profonde estime.

Ce départ ne fut pas pour moi une partie de plaisir. Six mois durant, je crains que la direction trouve un moyen de ne pas me verser mes indemnités. Je ne décomprime pas vraiment et je m'inquiète de la réussite de ma reconversion. Je m'investis, comme bénévole, dans un foyer d'handicapés. Le terme des six mois arrive et je reçois mon chèque. Je l'investis en bourse et gère moi-même mon portefeuille ; au début, cela se passe très bien grâce aux conseils de mes amis, mais bientôt je subis le retournement boursier. En revanche, les chambres d'étudiants marchent très bien, financièrement. Et en plus, une amitié se crée entre les étudiants. Cela me fait plaisir car je les ai choisis un à un pour leur sociabilité. Je me demande si je ne vais pas recommencer l'opération. Je continue à chercher un poste d'éducatrice spécialisée.

En fait, je cherche sans chercher : je suis épuisée et je crains d'avoir à me plier à des relations hiérarchiques. Je n'arrive pas à faire la lumière en moi, sur les différents ressorts de mon engagement, aussi bien dans la compassion aux souffrances d'autrui et le dévouement qui s'en suit que dans l'esprit de vengeance et la satisfaction d'avoir été une guerrière farouche. Au début, j'avais une image en tête : les entraîner avec moi s'ils voulaient me faire tomber de la barque, eux qui se montraient si indifférents. Et puis, ils m'ont appelée guignol, derrière mon dos. Je le savais, et j'ai fait en sorte que le petit poisson qu'ils pensaient gober facilement se révèle un requin qui les morde bel et bien. Je porte la marque de ces trois années de combat. Je comprends que c'est peut-être la raison pour laquelle, si on me reçoit en entretien, on ne m'embauche pas encore. En ce moment j'éprouve un manque de perspective. Je souffre d'être jugée hors course. Rétrospectivement, je suis convaincue que si mes premiers supérieurs directs avaient eu un bon relationnel, rien de tout cela ne se serait passé. Toute l'histoire repose sur un mauvais contact humain.

Quand la colère fait tomber les masques

Un retour d'expérience sur les relations humaines en entreprise

Notice pédagogique¹

Un des faits marquants du cas, si on s'en tient au récit de Sonia, semble être sa colère, pour ne pas dire sa vengeance, en contrepoint à l'insensibilité, voire à l'hypocrisie de ses directeurs. Quand ses illusions se dessillent, elle se protège, en se faisant nommer délégué syndical, puis entre en résistance, si bien que ses directeurs se mettent à leur tour en colère. Concentrons notre attention sur les ressorts de son engagement syndical : Sonia n'aurait demandé à ses supérieurs que des ménagements mais l'absence de respect et de compassion qu'elle perçoit de leur part la conduit à se protéger puis à mener le combat de façon à les toucher personnellement, dans l'espoir qu'ils se montrent enfin humains. Le grief porte moins sur le montant des indemnités qu'elle pourrait recevoir que sur la qualité de leurs relations interpersonnelles. Aucun de ses chefs successifs n'a pris le temps ni fait l'effort de la comprendre, de l'écouter ou de lui proposer de raconter son histoire. Certainement pas le directeur marketing qui n'imagine pas d'autre motivation qu'un chantage pour mieux négocier son départ. Non plus vraiment le directeur général qui fait semblant d'être humain pour mieux faire travailler ses collaborateurs. Au contraire, Claude offre à Sonia l'occasion de se raconter : il lui offre l'attention nécessaire et rien, en lui, ne suscite la défiance, au contraire du directeur marketing au sourire figé. Sonia trouve chez les syndicalistes les qualités humaines qui lui semblent indispensables à une bonne relation interpersonnelle. Ce n'est pas auprès de ses chefs, mais auprès des syndicalistes, que Sonia trouve le respect et la compassion dont elle ressent le besoin. Le récit de Sonia illustre la leçon de portée générale suivante : les relations sociales se tendent quand le management manque de faire preuve de respect et de compassion. Le cœur du problème résiderait ainsi dans l'absence de rencontre, précisément son évitement.

Le cas rassemble ainsi le retour d'expérience d'une personne blessée dans ses attentes de respect et de compassion. Il se concentre sur le moment de cette blessure, précisément l'évitement de la rencontre, ressentie comme une injustice interpersonnelle, au moment où une décision aux conséquences graves est annoncée. Il décrit la façon dont cette personne réagit à cette blessure, en l'occurrence l'engagement syndical, et évoque les blocages des relations sociales qui s'en sont suivis. La littérature en comportement organisationnel s'est intéressée de longue date au retentissement des injustices distributives sur l'insatisfaction et l'engagement syndical. Elle s'est intéressée plus récemment aux injustices procédurales et

¹ Cette notice pédagogique reprend les principaux éléments d'un article académique :

Jacquinet P. et A. Pellissier-Tanon (2012), « Sans rencontre, quelle justice interpersonnelle ? Une analyse compréhensive des blocages actuels des relations sociales », revue *@GRH*, à paraître.

Les auteurs remercient toutes les personnes qui les ont aidés dans la réalisation de leur recherche, notamment les rapporteurs et le comité de rédaction de la revue ainsi que les membres du GRT relations sociales de l'AGRH, au sein duquel elle a pris forme.

interactionnelles, dont l'effet Churchill, à savoir l'évitement de la relation dans une situation interactionnelle pénible ou hasardeuse. Un évitement de la rencontre, de la part d'un supérieur, peut être perçu comme un manque de respect ou de compassion. La personne peut chercher à réagir. Elle peut, notamment, tenter de faire valoir son sentiment d'être traitée injustement, ce qui peut prendre la forme d'un engagement syndical. Encore faut-il qu'il y ait eu rencontre avec un syndicaliste, qu'il y ait eu, de part et d'autre, recherche de rencontre. Le cas de Sonia permet de mettre l'accent sur les moments d'évitement de la rencontre et de recherche de rencontre. Son récit permet de comprendre comment elle a vécu ces deux moments. Il permet d'en dresser une phénoménologie. Son cas illustre le passage de l'injustice perçue à l'engagement syndical. Cette présente notice pédagogique commence par rassembler une revue de littérature sur l'engagement syndical et l'injustice perçue. Elle se poursuit par un commentaire du cas au regard des questions de l'absence de relation interpersonnelle et du blocage des relations sociales.

1. La littérature en comportement organisationnel : injustice perçue et engagement syndical

Depuis Hirschman (1970/1995), il est courant de considérer que la prise de parole est, aux côtés de la défection, un moyen de réagir au déclin de l'organisation dont on est membre. Par une défection, on se soustrait aux conséquences négatives de ce déclin. Par la prise de parole, on cherche, de l'intérieur, à en corriger le cours et on fait preuve de plus de loyauté à l'organisation. Hirschman parlait des organisations en général, sans porter son attention sur l'action des syndicats. Le comportement organisationnel s'est inspiré de son schéma pour dresser une typologie des réactions possibles à l'insatisfaction, notamment à l'injustice perçue, et on a pu distinguer quatre attitudes : la démission, la prise de parole (passant parfois par le canal syndical), la fidélité inconditionnelle à la direction et le désengagement (Rusbult, Farrell, Rogers et Mainous, 1988). Les théories du comportement organisationnel se sont intéressées, en effet, au climat social et à l'engagement syndical. Elles ont mis en évidence le lien qui mène de l'injustice perçue à l'engagement syndical. Nous nous intéresserons notamment à l'effet Churchill.

1.1. Engagement syndical et climat social

D'après Gordon et Ladd (1990), la littérature s'intéresse à l'engagement syndical depuis les années 50 : c'était, dans le contexte des Trente Glorieuses, un phénomène en croissance. Les auteurs le concevaient à l'analogie de l'engagement organisationnel et Gordon, Philpot, Burt, Thompson, and Spiller (1980) ont pu en distinguer quatre dimensions, à savoir : 1) le souhait de rester membre du syndicat, 2) le désir de concourir à ses activités, 3) la conscience d'avoir des responsabilités à son égard et 4) l'adhésion à ses buts. Depuis lors, on reconnaît que le premier item, appelé loyauté, est le plus significatif (Bamberger, Kluger et Suchard, 1999, et Reed, Young et McUgh, 1994).

Toujours d'après Gordon et Ladd (1990), à cette première vague, ont succédé, dans les années 80, des études cherchant à établir si l'employeur avait intérêt à dissuader les salariés de se syndiquer : l'actualité étant aux gains de productivité, la question était de savoir si l'engagement syndical pouvait nuire à l'engagement organisationnel. Snape et Redman (2006) relèvent que les résultats diffèrent selon les auteurs : une majorité observe la présence d'engagements duals, à savoir simultanément dans l'organisation et au syndicat (par exemple,

Magenau, Martin et Peterson, 1988, et Fullagar et Barling, 1991), au contraire d'une minorité (par exemple, Reed, Young et McUgh, 1994, Fuller et Hester, 1998).

Angle et Perry (1986) donnent une clé d'explication à cette divergence en mettant l'accent sur le climat social : si celui-ci est à la coopération direction-syndicat, l'absence de dissonance cognitive rend possible l'engagement dual, comme Kim et Rowley (2006) le constatent en Corée du Sud. Deery, Iverson et Erwin (1994) n'observent pas d'engagement dual en Australie et supposent que, si le climat social est coopératif, le syndicat perd de sa raison d'être et l'engagement syndical diminue. Dans le même sens, Morrow et McElroy (2006) relèvent que, dans les années 90 et 2000, les DRH ont pu se « substituer » aux syndicats en menant une politique de gestion des ressources humaines positive et sécurisante.

Ainsi, un climat social positif est nécessaire mais non suffisant à l'engagement dual. Dans un tel climat, le syndicat est perçu par l'organisation comme un rouage normal de coopération et les motifs de l'engagement syndical ne relèvent donc pas de l'insatisfaction. Selon Snape et Redman (2006), quand le climat social se détériore, on constate un déclin de l'engagement organisationnel mais non de l'engagement syndical. L'engagement syndical peut être un moyen, pour une personne qui ne peut ou ne veut pas quitter son entreprise, d'exprimer son insatisfaction (Morrow et McElroy, 2006), à moins qu'elle ne préfère négliger son travail. Ces résultats nous invitent à faire le point sur les déterminants de l'engagement syndical.

1.2. Engagement syndical et justice organisationnelle

Pendant longtemps, les déterminants de l'engagement syndical consistaient en une adhésion à la cause politique soutenue par le syndicat tout autant qu'en la recherche des services et avantages qu'il procure (Snape et Chan, 2000). C'est une question de justice, tant sur le plan de la conception de la société idéale que sur celui de revendications concrètes (salaire, horaires et conditions de travail, sécurité de l'emploi). Mais, comme le montrent Morrow et McElroy (2006), l'importance des avantages déjà acquis du fait de l'évolution économique, politique et sociale érode l'effectivité de ces déterminants, si bien que des motivations comme le besoin de prise de parole ou l'identification sociale sont mises en lumière. C'est encore une question de justice, mais d'une justice qui porte moins sur les avantages obtenus que sur le processus d'attribution et la relation avec les supérieurs hiérarchiques.

Depuis Adams (1963, 1965) et sa théorie de l'équité, selon laquelle chacun compare son rapport avantages sur contributions à celui des autres et adapte son comportement en conséquence, la justice est un concept fondamental des théories du comportement organisationnel. A la suite de Leventhal (1980), on a été conduit à distinguer peu à peu de la justice distributive, à savoir les avantages attribués à chacun par l'organisation, la justice procédurale, c'est-à-dire la façon dont l'attribution est décidée. En effet, les études avaient relevé l'importance que les intéressés accordent à la possibilité de donner leur avis lors du processus d'attribution. Bies et Moag (1986) ont alors mis en évidence l'importance du traitement des personnes concernées lors du processus d'attribution. Greenberg (1990) distinguera la justice informationnelle (à savoir, les explications données aux intéressés sur le processus d'attribution par ceux qui y président) et la justice interpersonnelle (c'est à dire la politesse, la dignité et le respect témoignés aux intéressés par ceux qui président au processus). Depuis lors, on parle de justice interactionnelle pour désigner l'ensemble des justices informationnelle et interpersonnelle. La méta-analyse de Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Yee Ng (2001) montre qu'il est pertinent de distinguer ces construits car ils participent chacun séparément de la perception de la justice organisationnelle.

Ainsi, l'objet des revendications aurait évolué de la justice distributive à la justice procédurale puis à la justice interactionnelle. Les motifs d'engagement syndical ont pu évoluer en conséquence : si, au temps où il s'agissait d'acquérir des avantages, certains adhérents ont pu se comporter en passager clandestin (Redman et Snape, 2005), au temps des avantages acquis, on adhère au syndicat pour rentrer dans une interaction sociale positive, constituée d'ouverture aux autres et d'entraide (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Yee Ng, 2001). Cette interaction conduit à se montrer citoyen, c'est à dire à en faire plus, sur ce point, que ce qui est attendu explicitement d'un adhérent (Fullagar, Gallagher, Clark et Carroll, 2004, Snape et Redman, 2006). Il semble ainsi que la citoyenneté syndicale peut s'élargir en un dévouement aux personnes, qui s'exprime aussi bien dans que hors du syndicat (Snape et Redman, 2006).

1.3. Engagement syndical et effet Churchill

A l'opposé de ce dévouement aux personnes, on peut passer en revue toutes les injustices interactionnelles et, notamment, l'effet Churchill (Nadisic, 2008) : le manager qui doit annoncer à l'un de ses collaborateurs une décision affectant négativement ce subordonné, voire qu'il estime lui-même injuste, a tendance à ne pas donner les explications adéquates au bon moment (injustice informationnelle) ni à traiter son subordonné avec politesse, respect et compassion (injustice interpersonnelle).

A la suite de Folger et Skarlicki (2001) et de Folger et Pugh (2002), Nadisic (2008) situe la source de l'effet Churchill dans une attitude visant inconsciemment à défendre son estime de soi. Sur le plan de la justice informationnelle, par exemple, on communiquerait le moins d'informations possibles, par peur de donner des armes à la critique et d'avoir à se défendre. Sur le plan de la justice interpersonnelle, d'une façon analogue, montrer de la compassion pourrait être vécu comme une reconnaissance de responsabilité et ouvrir la porte à des reproches d'ordre moral. Toujours sur le plan de la justice interpersonnelle, pour prendre un autre exemple, on s'interdirait d'être empathique quand on se doute que la décision va faire souffrir les autres, pour éviter de souffrir par contagion émotionnelle. Ces attitudes de mise à distance permettent d'éviter les occasions de remise en cause et de conserver son estime de soi : moins on est au contact des effets néfastes de ses décisions, plus on évite l'occasion de se rendre compte qu'elles ont un effet néfaste.

Ces attitudes, concrétisées par l'évitement de la relation, peuvent être perçues comme une injustice interactionnelle et peut provoquer des incompréhensions ou des révoltes. Si bien que « cette stratégie présente le paradoxe de produire à long terme des conséquences beaucoup plus néfastes qu'une stratégie d'approche » juste sur le plan interactionnel (Nadisic, 2008, p. 226). Nous pouvons penser, notamment, au désengagement organisationnel et à l'engagement syndical.

A l'opposé de l'effet Churchill, l'attitude juste sur le plan interactionnel consisterait, pour le manager, à donner à son collaborateur les explications adéquates au bon moment et à le traiter avec politesse, respect et compassion. Pour ce faire, il devrait exercer son intelligence à mieux comprendre son collaborateur, notamment sa perception des motifs de la décision et les conséquences qui en découlent. Il pourrait alors lui témoigner la proximité émotionnelle dont il a besoin pour se sentir compris sans être remis en cause. Il saurait l'aider, par des ménagements, à assumer les conséquences de la décision, dans la mesure de ses pouvoirs et de sa fonction de manager. Il ferait preuve de bienveillance, au sens où il l'aiderait, autant

qu'il lui était possible, à résoudre les problèmes qu'il affronte (Cappelletti, Khalla, Noguera, Scouarnec et Voynnet-Fourboul, 2010).

Encore faut-il avoir pris conscience des ménagements dont l'autre a besoin, connaître assez son histoire pour comprendre ses modes de fonctionnement psycho-sociaux. Encore faut-il, s'être assez intéressé à lui, ne pas l'avoir traité avec indifférence. Sur le plan phénoménologique, cette relation de proximité prend la forme d'une rencontre (Vanier, 2007), à savoir une découverte mutuelle : on se raconte l'un l'autre son histoire personnelle ou on partage un moment de vie. Des divergences peuvent apparaître, les ménagements peuvent manquer, il n'y aura pas pour autant, sur le plan psychologique, de perception d'indifférence. A contrario, le fait de travailler ensemble sans avoir l'impression d'être compris, pire, en ayant l'impression que l'occasion de se rencontrer a été évitée, pourra être source d'insatisfaction, de désengagement organisationnel et même, en cas de rencontre avec un syndicaliste, d'engagement syndical. Tel est, semble-t-il, le cas de Sonia et de son entreprise.

2. Une analyse du cas : évitement de la rencontre et blocage des relations sociales.

Le cas de l'entreprise de Sonia est riche en rencontres réussies et en occasions de rencontres perdues. La direction semble manquer d'intérêt pour les personnes, voire, dans le cas de Sonia, éviter toute rencontre avec elle, avant comme après la menace de licenciement et sa nomination comme représentant syndical. En revanche, c'est sa rencontre avec Claude qui déclenche son engagement syndical, comme se déclencheront la mobilisation collective à l'encontre de la direction et les conflits qu'elle raconte dans son récit. La présente notice pédagogique développe maintenant un commentaire du cas, au regard des questions de l'absence de relation interpersonnelle et du blocage des relations sociales. Elle s'intéressera, dans un premier temps, à l'évitement de la rencontre dont témoigne la direction. Elle se penchera, en contrepoint, sur les syndicalistes et leur pratique de la rencontre. Et comme elle aura relevé la façon dont Sonia a vécu les moments d'évitement de la rencontre et de recherche de rencontre, il lui sera possible, dans un troisième temps, d'en dresser une phénoménologie.

2.1. L'évitement de la rencontre, par le management

Analysons en détail la situation de Sonia. Nous comprendrons mieux les raisons de la dégradation du climat social de son entreprise. Sonia s'investissait peu dans son travail, hormis le dossier mensuel transverse avec son directeur général. Elle sentait qu'elle était en train d'être marginalisée par le nouveau directeur marketing au fur et à mesure des renouvellements. Ils ne se connaissaient pas et nous avons vu qu'ils ne se sont pas compris. Sonia souffre d'être isolée. Mais voici qu'on lui annonce qu'elle va être licenciée. Sous le choc, elle cherche à se défendre. Elle se crispe sur ses conditions de départ et exige des ménagements. Elle est révoltée d'être mise constamment devant le fait accompli, à l'occasion des départs, nominations, réorganisations, projets, réunions, etc., sans jamais pouvoir donner son avis ou exprimer ses émotions. Elle est blessée, plus généralement, que ses supérieurs ne veuillent jamais entrer en relation personnelle.

Étudions l'échange que Sonia a eu avec son directeur général peu après sa nomination en tant que représentant syndical. Elle croyait en sa sincérité lorsqu'il affichait ses valeurs humaines et se sentait liée moralement à lui au point, par exemple, d'écourter son voyage de nocces pour

réaliser son reporting. Mais voici qu'elle réalise qu'il n'y croyait pas mais en jouait, au contraire, pour mieux manipuler son personnel. Elle pensait qu'il ne cherchait pas seulement la richesse et le pouvoir. Aussi lui avait-elle accordé son estime. Mais voici que, acculé, il reconnaît qu'au travail il cherche seulement à s'enrichir. Il avoue son cynisme. Il s'est un peu raconté à elle, sous le coup de l'émotion. Sonia est choquée par l'hypocrisie avec laquelle il affichait des valeurs mais apprécie la franchise avec laquelle il le reconnaît tacitement. Il y a eu un début de rencontre. Il s'est exposé à son jugement et cela suffit à Sonia pour continuer à travailler honnêtement avec lui et ne pas chercher à se venger sur lui. Elle l'a trouvé dépourvu de clairvoyance sur le sens de la vie mais sincère, au contraire des autres directeurs, qui refusent la rencontre.

Il ne semble pas que Sonia accorde la même indulgence au directeur marketing ni au DRH. Elle relève le « sourire figé » de l'un et les yeux « glauques » de l'autre, comme si le premier se cachait derrière un masque et le second s'empêchait de croiser tout regard. Ils semblent refuser le contact direct, éviter les premières étapes, non verbales, de la rencontre, comme s'ils en redoutaient les conséquences. Ils s'apprêtent à la licencier, convaincus qu'elle n'a plus sa place dans l'entreprise, mais ils cherchent à se protéger de la contagion possible des émotions qui la submergent. Ils ne veulent pas se laisser toucher. Ils ne veulent pas se lier à elle, surtout à ce moment où elle va quitter l'entreprise (sans compter qu'ils estiment inutile de consacrer plus de temps que nécessaire à ce dossier). Ils ne veulent pas lui donner l'occasion de leur montrer qu'ils la blessent. Ils veulent continuer de croire que les entreprises, en général, et leur management, en particulier, sont sans critique possible. Ils refusent d'assumer un tiraillement entre les certitudes qu'ils se donnent et les émotions qu'ils éprouveraient. Ils préfèrent ne pas exposer les premières au choc des secondes. Ils cherchent à éviter de ressentir les secondes. L'entretien a bien lieu mais ils ne s'y investissent pas suffisamment pour qu'il y ait rencontre. Ils évitent la rencontre. L'injustice ressentie par Sonia découle bien d'un effet Churchill.

2.2. La recherche de rencontres, par le syndicat

On peut penser, quoique le récit de Sonia n'en donne pas tous les éléments, que le phénomène d'évitement de la rencontre est devenu prégnant dans cette entreprise dès lors que les membres de sa direction ne sont venus y travailler qu'à l'occasion d'une étape de leur carrière dans le groupe. C'est à l'opposé de la situation paternaliste du temps de la direction familiale. Les managers de Sonia ne rentrent pas dans une logique de rencontre. Et c'est auprès des syndicalistes qu'elle trouve la bienveillance à laquelle elle aspire et la pratique des valeurs d'entraide auxquelles elle est attachée. C'est Claude qui lui offre, peu après l'annonce de son prochain licenciement, la compréhension et la protection dont elle a besoin face au manque de ménagement de la direction. C'est leur rencontre qui décide de son engagement syndical. Le lien qui mène de l'injustice interpersonnelle perçue à l'engagement syndical passe, dans le cas de Sonia, par la rencontre avec Claude et les syndicalistes. Il faut souligner que cet engagement n'aurait vraisemblablement pas eu lieu s'il y avait eu rencontre entre Sonia et ses supérieurs hiérarchiques, tout comme le début de rencontre avec son directeur général, après sa nomination comme représentant syndical, a évité que leur relation ne s'envenime.

Elle découvre, au syndicat, un « sanctuaire d'humanité » : joie de vivre, bienveillance, soutien mutuel. Elle s'intègre peu à peu à cette communauté. Elle se dévoue dans le combat pour le maintien de l'emploi et « un management respectueux » des personnes, pour reprendre l'expression des syndicalistes. Elle trouve la forme de son engagement : dénoncer auprès du personnel les injustices de la direction et prendre à partie les membres de la direction. Le blocage lui semble provenir ni des avantages attribués (justice distributive), ni des règles

d'attribution (justice procédurale), ni de l'information sur ces attributions et le bon fonctionnement de ces règles (justice informationnelle) mais, à la base, de l'indifférence qu'ils témoignent au personnel (injustice interpersonnelle). Son action syndicale est orientée d'emblée vers les personnes, à l'image des autres syndicalistes. Cela lui est facile dans la mesure où elle faisait passer, le plus souvent, « l'humain avant tout ». Cette ouverture à la rencontre favorise l'attachement du personnel.

La mobilisation du personnel contre la direction s'explique sans doute par de nombreux attachements envers le syndicat. Nous retrouverions, dans le cas de cette mobilisation, le processus, décrit par Guerrero et Sire (2001) puis par Tremblay et Wils (2005), qui mène d'une masse critique de dévouements à la performance de l'entreprise. Cette mobilisation est d'autant plus remarquable que, comme le relèvent Didry et Jobert (2010), « de manière générale, la mobilisation des salariés face aux restructurations paraît marquer le pas dans des entreprises confrontées de manière régulière à des réorganisations liées à des transferts ou des rachats » notamment du fait qu'il y a « une forme d'écrasement des salariés face à une organisation peu lisible de l'entreprise et une centralisation des décisions au niveau de *business units* fantomatiques » (pp. 21-22).

Un signe de blocage possible des relations sociales se situe dans le climat des Instances Représentatives du Personnel. Quelle que soit leur motivation originelle, les représentants du personnel se font une idée, à l'occasion de tous les contacts qu'ils peuvent avoir, de l'avis du personnel sur l'attitude de la direction et du management de proximité. Par exemple, dans notre cas, la revendication d'un « retour à un management respectueux » découle d'un tel travail de synthèse. Le malaise provient, nous l'avons vu, de l'impossibilité de rencontre entre le supérieur et ses collaborateurs. Il est vraisemblable, bien avant la grève, que la tension, diffuse au sein de l'entreprise, ait été palpable au niveau des IRP. Les recours judiciaires pour entrave indiquent que la direction n'a pas cru nécessaire d'informer ou de consulter les représentants du personnel, tout comme le management met le personnel, et Sonia entre autres, devant le fait accompli. L'état d'esprit de la direction transparait ici. L'évitement de la rencontre se retrouve ainsi tant individuellement dans le management interpersonnel que, collectivement, au sein des IRP. Le climat social s'en ressent et les relations sociales se bloquent quand les syndicats peuvent mobiliser le personnel contre la direction.

2.3. Une phénoménologie de l'évitement de la rencontre

Nous avons rendu compte de la présence d'effet Churchill, dans le cas de l'entreprise de Sonia, et avons décrit comment a pu émerger une mobilisation contraire à la nouvelle direction. Il nous reste à comprendre comment l'effet Churchill peut être vécu. Il nous reste à rassembler une phénoménologie de l'évitement de la rencontre.

Le fond de la question porte sur les mécanismes de défense de l'estime de soi. Nous avons formulé l'hypothèse que le phénomène d'évitement de la rencontre est devenu prégnant dans cette entreprise quand les membres de sa direction ne sont venus y travailler qu'à l'occasion d'une étape de leur carrière dans le groupe. Ils poursuivent leurs objectifs personnels et l'entreprise est, pour eux, un moyen de mieux les atteindre. Ils distinguent deux catégories au sein du personnel : les personnes qui partagent leur modèle de réussite et les autres. Ils se reconnaissent entre eux à leur *self-control* et au contrôle de leur environnement professionnel (Laroche, 2000) mais ne se ménagent pas. Ils reconnaissent aux autres l'excuse de subir leur vie mais ne les ménagent pas non plus. Il y a au fond d'eux un mélange de cynisme et de mauvaise conscience : cynisme vis-à-vis de leurs semblables - et le besoin de ménagement

ressenti par Sonia, qui est pourtant des leurs, leur est incompréhensible -, mauvaise conscience quand ils pressentent qu'ils font souffrir et évitent la rencontre.

Au fond, ils poursuivent les biens dont ils se sont donnés l'objectif, qui la satisfaction d'une carrière brillante, qui le confort d'un revenu élevé. Ces biens ne correspondent pas forcément à leurs aspirations de vie et sont parfois surdéterminés par un modèle de réussite (Fesser et Pellissier-Tanon, 2007). Ils se renforcent en effet dans cet objectif, qu'ils l'atteignent d'emblée ou qu'ils tardent à l'atteindre : ils perçoivent cette réussite comme une preuve de leurs mérites, dans le premier cas, ou s'obligent à déployer de nouveaux efforts, dans le second cas. Ils cherchent à profiter de la vie et ne veulent pas s'embarasser des devoirs dont d'autres, dans leur situation, se penseraient investis. Ils ne veulent pas perdre du temps avec leurs collaborateurs. Ils ne veulent pas, au fond, tisser de liens personnels. Ils se savent pourtant sensibles. Ils prétendent faire abstraction de leur sensibilité dans leur vie professionnelle. Ils évitent les occasions de remise en cause. Ils évitent la rencontre. D'aucuns parleraient de divertissement pascalien, cette forme d'oubli de la condition humaine propre à ceux qui poursuivent des biens apparents ou éphémères (Genet, 2010).

Sonia est blessée de l'injustice interactionnelle dont ses managers font preuve. Elle pressent que l'origine de cette injustice réside dans leur refus d'entrer en relation, précisément la peur de voir leur modèle de réussite être remis en cause. Aussi cherche-t-elle à les toucher personnellement : de même qu'ils arguent de l'entreprise pour se cacher combien chaque licenciement décidé déséquilibre la vie des personnes concernées, de même Sonia joue, sans remords des pouvoirs du syndicat pour les atteindre dans leur vie privée, en dépêchant, notamment, des huissiers à leur domicile. Elle cherche à rétablir l'équilibre des forces. Elle ne s'inscrit pas dans une logique de lutte des classes. Elle veut les voir « enrager », en partie par vengeance, pour qu'ils comprennent qu'elle n'est pas si insignifiante que cela, en partie pour qu'ils ressentent, dans leur corps, qu'ils ont des émotions et, qu'ils ne sont pas, au fond, si différents de ceux qui ne partagent pas leur modèle de réussite, en bref qu'ils ne leur sont pas indifférents. Elle espère, sans trop y croire, que cette leçon les amènera à mieux prendre en compte la fragilité des autres, à ne plus se montrer insensibles, à accepter la rencontre.

Nous pensons que la découverte mutuelle est un préalable à la justice interpersonnelle : l'autre n'est plus un concept mais une personne concrète. On ressent le respect et la compassion dont il a besoin. La rencontre suscite la bienveillance. A l'inverse, l'évitement de la rencontre est signe d'absence de bienveillance. Il n'est pas nécessaire d'être malveillant : l'indifférence, à elle-seule, peut être perçue comme une injustice interpersonnelle. Ne nous étonnons pas que les relations interpersonnelles se dégradent en présence d'effets Churchill et, à leur suite, les relations sociales.

*

Résumons les points principaux de notre étude de cas. Nous nous intéressons à l'injustice interpersonnelle perçue et à l'engagement syndical. La multinationale du secteur agro-alimentaire où travaille Sonia l'une de ses responsables marketing, présente un cas de conflictualité qui, au contraire des Trente Glorieuses (Morel, 1994), ne peut être expliquée par des questions de justice distributive (le partage de la valeur ajoutée de l'entreprise) mais par des questions de justice interpersonnelle (les attentes du personnel, vis-à-vis du management, en terme de respect et de compassion). Il illustre les comportements qui, par un phénomène d'accumulation, transforment le climat social : chercher la rencontre ou, au contraire, éviter la relation. Le cas personnel de Sonia en est typique : elle se fait désigner représentant syndical

et se met à défendre les autres salariés quand ses supérieurs lui annoncent un prochain licenciement et qu'elle découvre, chez les syndicalistes, la chaleur humaine à laquelle elle aspirait. Au fond, elle ne demandait que des ménagements mais elle s'est sentie incomprise et a cherché à se protéger. Ce cas met en lumière la bienveillance avec laquelle chacun a besoin d'être traité. Il aide à comprendre pourquoi la présence ou l'absence de respect et de compassion détermine la qualité des relations interpersonnelles et, à leur suite, la fluidité ou le blocage des relations sociales.

Bibliographie

Adams J.S. (1963), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, pp. 422-436.

Adams J.S. (1965), « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York : Academic Press, vol. 2, pp. 267-299.

Angle H.L. et J.L. Perry (1986), « Dual commitment and labor-management relationship climates », *Academy of Management Journal*, vol. 29, no 1, pp. 31-50.

Bamberger P.A., A.N. Kluger et R. Suchard (1999), « The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis », *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 3, pp. 304-318.

Bies R.J. et J.F. Moag (1986), « Interactional justice : Communication criteria of fairness », in R.J. Lewicki, B.H. Sheppard et M.H. Bazerman (ed.), *Research on negotiations in organizations*, Greenwich, CT : JAI Press, vol 1, pp. 43-55.

Cappelletti L., S. Khalla, F. Noguera, A. Scouarnec et C. Voynnet-Fourboul (2010), « Toward a new trend of managing people through benevolence », *Management et Avenir*, n° 36, pp. 263-283.

Colquitt J.A., D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.L.H. Porter et K. Yee Ng (2001), « Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, 425-445.

Deery S.J., R.D. Iverson et P.J. Erwin (1994), « Predicting organizational and union commitment: The effect of industrial relations climate », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, n° 4, p. 581-597.

Desmarais C., Moscarola J. (2004), « Analyse de contenu et analyse lexicale, Le cas d'une étude en management public », *Lexicometrica*, n° 5, en ligne sur <http://lexicometrica.univ-paris3.fr/archives.html>.

Didry C. et A. Jobert, dir. (2010), *L'entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Fesser M. et A. Pellissier-Tanon (2007), *Les hauts potentiels, quelles qualités pour les dirigeants de demain ?*, Paris : Eyrolles.

Folger R. et S.D. Pugh (2002), « The just world and Winston Churchill: an approach/avoidance conflict about psychological distance when harming victims », *The Justice motive in every day life*, éd : M. Ross et D. T. Miller, New York : Cambridge University Press, pp. 168-186.

- Folger R. et D.P. Skarlicki (2001), « Fairness as a dependent variable: Why tough times can lead to bad management », in *Justice in the work place: From theory to practice*,; R. Cropanzano (ed), Mahwah: NJ, Erlbaum, vol. 2, pp. 97-118.
- Fullagar C. et J. Barling (1991), « Predictors and outcomes of different patterns of organisational and union loyalty », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 64, pp. 129-143.
- Fullagar C.J., D.G. Gallagher, P.F. Clark et A.E. Carroll (2004), « Union Commitment and Participation: A 10-Year Longitudinal Study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 4, pp. 730-737.
- Fuller J.B. et K. Hester (1998), « The effect of labour relations climate on the union participation process », *Journal of Labour Research*, vol. 14, n° 1, pp. 171-187.
- Genet C. (2010), *Blaise Pascal, des mathématiques à la mystique*, Paris : Salvator.
- Gordon M.E., J.W. Philpot, R.E. Burt, C. A. Thompson et W.E. Spiller (1980), « Commitment to the union : Development of measure and an examination of its correlates », *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, n° 4, pp. 479-499.
- Gordon M.E. et R.T. Ladd (1990), « Dual allegiance: Renewal, reconsideration, and recantation », *Personnel Psychology*, vol. 43, pp. 37-69.
- Greenberg J. (1987), « A taxonomy of Organizational justice theories », *Academy of Management Review*, 12 (1), pp. 9-22
- Greenberg J. (1990), « Organizational justice: yesterday, today and tomorrow », *Journal of Management*, vol. 16, n° 2, pp. 399-432.
- Guerrero S. et B. Sire (2001), « La notion de mobilisation en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 40, avril-mai-juin, pp. 82-90.
- Hirschman A.O. (1970/1995), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Mass : Harvard University Press, traduction française : *Exit, voice, loyalty Défection et prise de parole*, Paris : Fayard.
- Kim J.W. et C. Rowley (2006), « Commitment to company and labour union: empirical evidence from South Korea », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n° 4, pp. 673-692.
- Laroche H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », IXème conférence internationale de management stratégique, AIMS 2000, Montpellier, 24-25-26 mai.
- Leventhal G.S. (1980), « What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationship », in. K. Gergen, M. Greenberg et R. Willis (éds.), *Social exchange : Advances in theory and research*, New York : Plenum, pp. 27-55.
- Magenau J.M., J.E. Martin et M.M. Peterson (1988), « Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file members », *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, pp. 359-376.
- Morel C. (1994), *La grève froide, Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1981, réédition Toulouse : Octarès.
- Morrow P.C. et J.C. McElroy (2006), « Union loyalty antecedents: A justice perspective », *Journal of Labor Research*, vol. 27, n° 1, pp. 75-87.
- Nadisic T. (2008), « Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice ? », *Revue française de gestion*, n° 3, pp. 221-250.

- Redman T. et E. Snape (2005), « Exchange ideology and member-union relationships: An evaluation of moderation effects », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 4, pp. 765-773.
- Reed C.S., W.R. Young et P.P. McUgh (1994), « A comparative look at dual commitment : An international study », *Human Relations*, n° 47, pp. 1269-1287.
- Rusbult C.E., D. Farrell, G. Rogers et A. Mainous (1988), « Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect : an integrative model of responses to declining job satisfaction », *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 3, pp. 599-627.
- Snape E. et A.W. Chan (2000), « Commitment to Company and Union: Evidence from Hong Kong », *Industrial Relations*, vol. 39, n° 3, p. 445-459.
- Snape E. et T. Redman (2006), « The consequences of dual and unilateral commitment: Evidence from the Health Service », en ligne sur : <http://www.dur.ac.uk/resources/dbs/faculty//working-papers/WP-102-Feb06.pdf>.
- Tremblay M. et T. Wils (2005), « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, n° 30, pp. 37-49.
- Vanier J. (2007), *Accueillir notre humanité*, Paris : Presses de la Renaissance.