

# Sommaire

<b>Introduction générale</b>	<b>PAGE 5</b>
<b>Chapitre introductif : présentation de l'entreprise</b>	<b>PAGE 7</b>
<b>Problématique, hypothèses et corps d'hypothèses.</b>	<b>PAGE 14</b>
<b>Méthodologie.</b>	<b>PAGE 15</b>
<b>1 : Stratégie et action syndicale dominantes en France.</b>	<b>PAGE 19</b>
<b>1.1 : Faiblesse syndicale :</b>	<b>PAGE 19</b>
<b>1.2 : Elaboration(s) de stratégie(s) :</b>	<b>PAGE 28</b>
<b>2: Performance sociale et performance économique de l'entreprise.</b>	<b>PAGE 37</b>
<b>2.1 : Nécessité de comprendre le fonctionnement des entreprises</b>	<b>PAGE 37</b>
<b>2.2 : Gestion :</b>	<b>PAGE 38</b>
<b>2.3 : Suppressions d'emploi et performance économique :</b>	<b>PAGE 42</b>
<b>2.4: Diagnostic de l'entreprise :</b>	<b>PAGE 49</b>
<b>3:Stratégie syndicale et actions syndicales nouvelles.</b>	<b>PAGE 52</b>
<b>3.1 : Stratégie de rupture.</b>	<b>PAGE 52</b>
<b>3.2 : Elaboration de stratégie de rupture.</b>	<b>PAGE 57</b>
<b>3.3 : Mise en œuvre stratégique. Déploiement de l'action syndicale.</b>	<b>PAGE 59</b>
<b>3.4. Effets de cette action syndicale sur la performance économique.</b>	<b>PAGE 60</b>
<b>Discussion : Résultats et limites.</b>	<b>PAGE 64</b>
<b>CONCLUSION.</b>	<b>PAGE 68</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>PAGE 70</b>
<b>TABLE DES MATIERES DES ANNEXES</b>	<b>PAGE 75</b>

## **INTRODUCTION GENERALE : Intérêt d'une telle recherche.**

Dans les GRH aujourd'hui, l'attention portée aux relations sociales dans les entreprises est devenue un facteur essentiel du bon fonctionnement des organisations.

Comme le souligne COUTROT (1999, page 17), « *les phénomènes collectifs sont à la source aussi bien de la coopération productive que du conflit social : de leur gestion dépend donc en grande partie l'efficacité économique de l'entreprise* ». Face à ce constat, il est légitime de se demander dans quelle mesure la présence syndicale influence la performance des entreprises françaises.»

Ce constat de Patrice LAROCHE, associé à Heidi WECHTLER lors des Actes du congrès AGRH 2007 se base sur des analyses statistiques de données. Les recherches sur ce sujet, à partir du terrain, sont rares.

La question ne se poserait-elle pas ? La réponse est-elle si évidente, qu'elle ne mérite pas d'être étudiée ? Les différentes réglementations, comme le code du travail et autre statut de la fonction publique, favoriseraient-elles l'implantation syndicale ? Sans elles, les syndicats existeraient-ils ou auraient-ils une quelconque influence ? Et, si on supprimait toutes ces règles, la gestion des entreprises n'en serait-elle pas allégée ?

Les syndicats, peuvent-ils être intéressés par une telle étude ? Leurs stratégies, si elles sont diverses et adaptables, doivent-elles tenir compte des performances des entreprises ?

Syndiqué depuis 1989 et cadre dans une grande entreprise publique française, nous l'avons vu avec enthousiasme « se moderniser » et se restructurer. La construction d'un nouveau centre de tri « ultramoderne » (fermeture de trois établissements et ouverture d'un autre deux fois plus gros que les trois autres réunis, avec des capacités de production trois fois plus importantes).a été l'occasion pour l'entreprise d'ajouter à l'énorme investissement matériel, un investissement immatériel humain conséquent pour le contrôleur de gestion que nous étions : les cadres de ces trois établissements ont été sollicités pour réfléchir sur l'organisation du nouveau centre. Ils ont été réunis dans un château pour un séminaire de deux jours en présence d'une psychologue d'un cabinet de consultants. Bien que sceptique au départ, nous avons vu émerger de ces deux jours, une unanimité sur la méthode de travail et l'organisation à mettre en place pour réussir la transition entre les centres, ainsi qu'un accord sur les dysfonctionnements rencontrés et les changements à opérer pour que la nouvelle plateforme industrielle travaille de façon optimum. Mais ce travail collectif a été ignoré lors de la mise en place du nou-

veau centre. Persuadé d'une impasse pour l'entreprise, nous avons alerté la direction, via un syndicat. En vain, car ce résultat n'a pas été appliqué

Pour le contrôleur de gestion que nous étions, cela semblait irrationnel, même si nous avons compris ensuite que ce séminaire avait pour but de nous aider à « faire le deuil » des centres que nous quittions en acceptant les suppressions d'emplois (trois cent cinquante sur mille, sans licenciements). L'analyse des dysfonctionnements rencontrés et les changements à opérer devaient être réalisés exclusivement par le noyau (cinq personnes) déjà constitué de la future équipe dirigeante.

Nous avons alors constaté que les dysfonctionnements suivants apparaissaient sur la nouvelle plateforme industrielle : arrêts maladie importants et départs nombreux dans d'autres établissements de l'entreprise ou en dehors, entraînant l'embauche d'une centaine d'intérimaires pendant de nombreux mois.

Nous voulions aussi changer de métier au sein de l'entreprise, puis avons été sollicité pour fermer le plus gros des anciens centres de tri avec prime et acceptation de notre demande de reprise d'étude en Master 2 GESE, un stage dans un autre service de l'entreprise, une promotion et une nouvelle carrière à 55 ans. Mais cette sollicitation et cette acceptation cachaient un autre but, irrationnel pour le contrôleur de gestion que nous étions. Nous faire prendre, à l'issue de cette mission de fermeture des « mesures d'âges » ou préretraite. Notre refus a abouti, après négociation avec le directeur et une nouvelle mission de contrôleur de gestion, à l'acceptation par l'entreprise du financement du MASTER 2 GESE. Adhérent au syndicat CFTC depuis 1989, nous nous sommes davantage engagé après ce constat et tout naturellement avons choisi un sujet de recherche s'y rapportant.

Si la direction a ignoré cette alerte, les faits, un an et demie plus tard nous ont donné raison : des coûts (cachés) d'intérim énormes (300 000 à 500 000 euros/mois) sont devenus visibles pour la direction. La relation entre performance de l'entreprise et syndicat n'était donc pas aussi antinomique. L'enjeu est important pour la recherche : le dialogue social ne se limiterait plus à la résolution des éventuels conflits entre les syndicats et la direction.

Toutefois, une telle étude est tout sauf évidente, car l'entreprise et les syndicats vivent dans des mondes séparés.

Aussi, il nous semble important de présenter, avant le résultat de cette recherche, l'entreprise, et les fondations de notre mémoire : problématique, méthodologie, hypothèses.

Ce sont ces dernières qui structurent ensuite le plan. Nous verrons ainsi dans une première partie les stratégies et les actions syndicales dominantes, puis après avoir établi le constat d'une faiblesse syndicale bloquant ces actions, nous nous intéresserons aux raisons de ce blocage et étudierons la performance de l'entreprise dans une deuxième partie. Cela nous permettra d'exposer des stratégies et des actions syndicales nouvelles dans une troisième puis de discuter des résultats avant de conclure.

## **Chapitre introductif : présentation de l'entreprise, problématique, méthodologie, hypothèses et corps d'hypothèses.**

### **0.1 Présentation de l'entreprise : Organisation actuelle**

Le Groupe fait l'objet d'une organisation assez particulière puisqu'il intervient sur plusieurs marchés et exerce quatre métiers différents : le Colis / Express, les services financiers, le réseau de vente et courrier.

- Le siège est chargé de définir la stratégie du groupe à l'échelle nationale.
- Les Directions Exécutives sont les échelons territoriaux à vocation régionale. Elles sont au nombre de six : Ile de France, Nord Est, Ouest, Sud, Sud Ouest, Centre Est. Elles ont pour mission de veiller à la cohérence des politiques et des actions mises en oeuvre au niveau local avec la stratégie de l'entreprise. Une Direction Exécutive couvre plusieurs régions. Par exemple, celle du Centre Est avec six régions ou départements au total : le Rhône, la Savoie, la Bourgogne, la Franche Comté, le Beauce Sologne et l'Auvergne.
- Les Directions Opérationnelles Territoriales ont pour vocation une gestion opérationnelle de proximité. Elles ont pour mission l'application des stratégies fixées au niveau de la direction générale du groupe.

### **0.2 L'entreprise : Sa stratégie**

La stratégie globale du groupe est définie dans son plan d'entreprise «Performance et confiance» :

« L'avenir passe par la performance et le développement de toutes nos activités ; il se construit avec la confiance des citoyens, des clients, de notre actionnaire et de tous les postiers. Cet objectif de performance est ambitieux : « nous visons le niveau de croissance et de marge d'exploitation des meilleurs groupes européens. Ceci est indispensable car aujourd'hui nos moyens financiers sont inférieurs à ceux de nos concurrents. Face à la libéralisation du marché, l'entreprise se refuse à toute remise en cause de ses missions de service public. Au contraire elle les revendique dans le cadre d'un contrat de service public signé avec l'Etat et intégré au nouveau projet stratégique "Performance et Confiance". »

« Bâtir un groupe européen de services qui fait du développement responsable sa finalité profonde : voilà ce que propose le président du groupe. Un groupe, à la fois diversifié et uni, puissant et proche de tous ses publics. »

Pour atteindre son objectif, le groupe choisit la voie du développement responsable en activant quatre grands leviers de confiance. **Les engagements clients grand public** sont le premier levier. Ils ont un cadrage national, mais sont fondamentalement des engagements locaux, basés sur l'écoute des clients et les progrès attendus dans les services et les bureaux. Le deuxième levier est **le développement durable**. Il se situe, comme la qualité, au cœur du management. Le **modèle social exceptionnel** est le troisième levier. Il est fondé sur la qualité de l'emploi et doit aller de pair avec des organisations qui permettent de s'adapter à la charge de travail pour déboucher sur un modèle économique gagnant avec la volonté de le construire avec les partenaires sociaux. Le quatrième levier est le **contrat de service public** avec l'Etat.

La concurrence impose la trajectoire. Elle concerne 70 % du chiffre d'affaires du Groupe et s'accélère. Les premiers grands compétiteurs sont un groupe allemand et un groupe hollandais.

L'année 2009 a vu l'aboutissement d'un projet vital pour L'entreprise : la transformation de l'établissement public en société anonyme à capitaux 100 % publics. Ce nouveau statut autorise un apport de capitaux par l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations à hauteur de 2,7 milliards d'euros.

Depuis janvier 2011, l'activité courrier fait face à la libéralisation totale et à l'arrivée d'opérateurs alternatifs expérimentés. L'activité bancaire vit une bataille serrée de parts de marché et de canaux de distribution qui tend à réduire les marges du métier. Elle devra par ailleurs prendre en compte les conséquences de la banalisation du Livret A. La concurrence se durcit sur les marchés français et européen du colis, et le marché de l'express est dominé par quatre intégrateurs mondiaux. L'ouverture à la concurrence implique de se familiariser avec de nouvelles **règles du jeu** et de nouvelles autorités de contrôle et de régulation. La libéralisation des marchés et le développement à l'international doivent être une formidable opportunité de croissance du Colis et du Courrier. Par ailleurs, en termes d'emploi, le groupe devra anticiper les départs en retraite des *baby-*

*boomers*, en attirant et en fidélisant les talents sur un marché du travail tendu et fortement concurrentiel.

De nouveaux modes d'échange, les nouvelles technologies, forcent l'innovation. La dématérialisation du courrier va s'accélérer, notamment si la facturation électronique prend le pas dans les échanges B to C.

Les mutations économiques et l'incertitude poussent l'entreprise à se questionner sur les compétences dont elle dispose aujourd'hui pour faire face aux enjeux de demain. Les Directions des Ressources Humaines des différentes directions opérationnelles territoriales, sont aujourd'hui de plus en plus sensibles au développement de compétences, aux méthodes de recrutement et à la sécurisation des parcours professionnels. La démarche compétences est engagée au sein du groupe, entreprise qui jusque là était surtout basé sur des pratiques très formalisées comme le recrutement sur concours ou encore la promotion par l'ancienneté.

Malgré cette concurrence et l'ouverture du capital, la communication de l'entreprise est centrée sur le service public : « Un capital confiance unique : Depuis toujours, les Français font confiance à l'entreprise en tant que service public. Le service public est sa marque de fabrique. Il place l'entreprise au cœur de la vie quotidienne des Français et en fait un acteur central du développement de la société. Il forge son approche citoyenne des services en concurrence et en fait plus qu'une entreprise commerciale de services. Les autres marques du Groupe ont su se forger un nom reconnu dans leurs domaines, tant en France qu'à l'étranger. La confiance fait partie du capital du groupe, un capital précieux, »

« Les services publics sont avant tout des services et obéissent aux mêmes critères de qualité et de satisfaction des clients. L'entreprise exerce pour le compte de la collectivité **quatre missions de service public**. Ces quatre missions, dans leur diversité, sont au cœur de la vie quotidienne des Français et contribuent à la constitution de liens sociaux. Elles sont par ailleurs constitutives de l'identité profonde de l'entreprise et inspirent le comportement d'entreprise citoyenne, y compris dans ses domaines d'activité purement concurrentiels.

- le service universel du Courrier Colis
- le service public de transport et de distribution de la presse
- la mission d'aménagement du territoire
- la mission d'accessibilité bancaire.

A coté de ces missions, l'entreprise commercialise à la fois des services postaux (courrier et colis express), de l'ingénierie de services (B to B), des services bancaires et d'assurance, des services à la personne, et en mai, de la téléphonie. L'entreprise est à la fois productrice de services, intégrateur de services à valeur ajoutée et distributeur de services *via* notre enseigne. »

### 0.3 Les relations avec l'Etat

L'entreprise vit sous le régime de la **loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques** (NRE) qui instaure des contrats d'entreprise régissant les relations entre l'Etat et les entreprises publiques. Le contrat de plan Performances et Convergences 2003-2007 a donc été remplacé par le contrat d'entreprise Performance et Confiance 2008-2012.

Signé le 22 juillet 2008, le **contrat de service public** pose les engagements respectifs de l'entreprise et de l'Etat pour les cinq prochaines années, formalisant les quatre missions de service public confiées à l'entreprise

Votée le 12 mai 2005 par les députés et les sénateurs, **la loi de Régulation des activités** transpose en droit français les deux directives européennes de 1997 et 2002 sur la libéralisation du secteur dans l'Union européenne et fixe les conditions d'exercice de la concurrence sur le marché français.

Depuis, le secteur postal est régulé par l'**Autorité de régulation des communications électroniques** (ARCEP), indépendante de l'Etat. L'ARCEP a pour mission de vérifier la séparation et la transparence des comptes de l'entreprise. Elle homologue les tarifs sur le secteur réservé (monopole), émet un avis sur les autres prestations du service universel en concurrence et donne aux opérateurs privés les autorisations d'opérer sur le marché de la distribution du courrier.



#### 0.4 Présentation de l'entreprise : Réforme de 1991 et Syndicats.

Citons Jean PICHON directeur de la délégation OUEST de l'entreprise à propos de la Réforme des PTT de 1993 due à l'échéance européenne de la même année ; il montre les enjeux de cette réforme. « Il fallait une organisation, des méthodes, une gestion identiques ou s'inspirant de toutes les grandes entreprises. Car la productivité était devenue négative durant les années 1976-1985 avec des charges financières croissant plus vite que l'activité.

Avant le budget annexe à celui de l'Etat tentait de concilier les règles applicables au budget général de l'Etat avec la nécessité pour l'entreprise de disposer d'un minimum d'autonomie, pour tenir compte de son activité économique. En fait, le budget annexe prenait bien en charge les besoins du service public de base mais pas suffisamment ceux qui étaient liés à ses besoins industriels et commerciaux de plus en plus importants dans le contexte concurrentiel actuel... »<sup>1</sup>

Le principe qui règne est celui de la séparation du grade et de l'emploi dans la fonction publique française : Le rôle de ce principe est de permettre à l'administration d'affecter les fonctionnaires aux emplois où ils répondent le mieux à l'intérêt du service sans pour autant toucher au grade dont ils sont titulaires ni affecter leur carrière ; le fonctionnaire ne peut exiger ni de conserver son poste de travail, ni d'en changer.

Malgré ce dernier point, le poids des syndicats est fort et toute réforme se fait avec eux. Et la Réforme des PTT de 1993 ne put se faire qu'avec eux ce qu'a montré Jocelyne BARREAU dans son livre La réforme des PTT : quel avenir pour le service public ? Paris : Ed. de la Découverte, 1995 274 p en citant les négociateurs de cette réforme. Nous en reprenons quelques extraits. Ils démontrent aussi l'importance de cette réforme dans l'évolution des entreprises concernées

« La classification était un gros dossier. Deux consultants s'étaient dégagés, c'étaient HAY et HEWITT...On a procédé à l'identification des fonctions, à leur description, leur évaluation et on les a positionnés sur une grille. Il faut qu'une classification corresponde à une politique, donc on a négocié les critères et leurs poids avec les organisations syndicales ; c'était un point de rencontre entre ce que l'entreprise souhaite voir

---

<sup>1</sup> Evolution de l'expert-comptable : le conseil en management [Texte imprimé] / [5e Colloque, Lyon, 1992] ; [organisé par l'ISEOR, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations] Economica, DL 1993 ; 1 vol. (XIV-342 p.)

reconnu, la compétence et les syndicats, les conditions de travail » (direction de l'entreprise)

« On a rompu les solidarités de corps ; Chacun a l'exemple d'un collègue de même niveau qui a gagné plus. Et donc de ce fait, on n'est jamais satisfait (J.-F. VANNESTE CFTC)<sup>2</sup>

Prévoyant qu'il y aurait des opportunités de promotion...j'avais essayé d'encourager certains agents à prendre des positions sur des fonctions valorisées par la réforme....(délégation de L' entreprise)

...Le volet social de la réforme est appliqué beaucoup plus lentement...Il bouleverse la gestion des RH des 2 exploitants....Ce qui n'était au début considéré que comme un accompagnement se révèle, en fin de parcours, être la partie essentielle de la réforme » (direction de France Télécom)

un accord sur les relations sociales est signé à L'entreprise le 28/02/1992. Le préambule précise que « conjuguer efficacité économique et progrès social» implique de changer les rapports sociaux à l'entreprise

Mais lors de cette réforme, des divergences syndicales apparurent<sup>3</sup>: La CFDT défend la déconcentration, FO le centralisme et essaie de réintroduire les règles anciennes ; la CFTC en propose de nouvelles. La CGT s'oppose à l'ensemble des nouvelles règles de gestion. La CFDT et la CFTC souhaitent l'institutionnalisation de relations contractuelles. FO n'accepte pas.<sup>4</sup>

« L'accent sur la déconcentration revient à la CFDT. Philosophiquement, la CFTC est attachée à la déconcentration, mais nous ne sommes pas convaincus que la culture des cadres les ait bien préparés à un management de proximité de bonne qualité (J.-F. VANNESTE CFTC)<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> BARREAU Jocelyne La réforme des PTT : quel avenir pour le service public ? Paris : Ed. de la Découverte, 1995 274 p

<sup>3</sup> BARREAU Jocelyne La réforme des PTT: quel avenir pour le service public op. cité

<sup>4</sup> BARREAU Jocelyne La réforme des PTT: quel avenir pour le service public op. cité

<sup>5</sup> BARREAU Jocelyne La réforme des PTT : quel avenir pour le service public op. cité

Problématique: Comment la stratégie et l'action d'un syndicat influence-t-elle la performance globale de l'entreprise ?

Comment s'élabore la stratégie d'un syndicat ? Doit-il prendre en compte la performance de son organisation ? Se soucier de celle de l'entreprise où il évolue ?

Quelles actions ?

Hypothèse centrale: Sous réserve d'une stratégie intégrant la dimension économique, l'action syndicale contribue positivement à la performance globale de l'entreprise.

Corps d'Hypothèses :

HC : Sous réserve d'une stratégie intégrant la dimension économique, l'action syndicale contribue positivement à la performance globale de l'entreprise.

<u>Hypothèses descriptives</u>	<u>Hypothèses explicatives</u>	<u>Hypothèses prescriptives</u>
HD1 : Faiblesse syndicale : L'impact de l'action syndicale a des effets limités sur le fonctionnement de l'entreprise publique	HE1 : Les représentants syndicaux ne sont pas assez présents sur le terrain	HP1 : Faire plus de Visites d'établissements
HD2 : L'accélération du nombre de restructurations a des conséquences néfastes sur le personnel Ce personnel a des attentes diverses en terme d'emploi, de reclassement	HE2 : Les organisations syndicales refusent de signer les accords sur les cycles de travail et ne négocient pas localement en tenant compte des attentes du personnel.	HP2 : Dissocier accords de cycle attendus par le personnel et restructurations. Signer ces accords. HP3 : Résoudre avec direction des établissements cas individuels touchés par l'emploi pour la satisfaction du personnel et des directeurs concernés.
HD3 : La loi sur la représentativité entraîne des négociations, de la part des directeurs, pour trouver des signataires sur des accords de travail.	HE3 : La loi a été saisie comme une opportunité par les directeurs d'entreprises pour changer les stratégies de négociation salariale	HP4 : Elaboration d'une stratégie syndicale avec plan d'action (PASINTEX)
HD4 : Des cas de Harcèlements se produisent dans les entreprises. Les activités syndicales dominantes ont une efficacité limitée.	HE4 : Accroissement de la pression économique des entreprises. HE5 : Système bureaucratique de démultiplication des objectifs de gestion à court terme vers l'ensemble des établissements.	HP 5 : Elaboration d'une stratégie de rupture avec nouveau PASINTEX.

## **Méthodologie : Privilégier l'étude sur le terrain.**

Les sciences dures ont des lois fondamentales qu'il s'agit de découvrir, une vérité à atteindre. Ce n'est pas le cas en sciences de gestion. Par exemple, nous ne pouvons pas dire que la réduction des effectifs soit une loi naturelle universelle. Nous pourrions, peut-être affirmer, après étude, qu'elle est universellement appliquée. Mais se cantonner à l'analyse des organisations ne serait pas d'un grand apport scientifique par rapport à la sociologie des organisations. En sciences de gestion, nous pensons que cette science ne se développe que si sa finalité prescriptive est reconnue. Et surtout, une finalité prescriptive implique des études de terrain.

Sans étude de terrain, le risque est grand de voir sa théorie rejetée par les faits, c'est ainsi qu'une citation de 2004, reprise dans un article publié dans le colloque AGRH de 2007 met en exergue la politique des ressources humaines de France TELECOM, la situant dans le courant de gestion stratégique des ressources humaines, et souligne la nécessité pour les directions d'entreprises de mettre l'accent sur les individus : partage de la prise de décision (empowerment), politiques de reconnaissances, politiques de développement des compétences et de gestion des carrières, politiques d'information transparentes, conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale: *« Certes, il a quelques grandes entreprises dont France TELECOM qui sont montrées en exemple (GASQUET C. et Le GONIDEC, 2004) pour leurs politiques volontaires et innovatrices en matière de gestion de ressources humaines mais le plus souvent l'activité de la fonction ressources humaines se limite encore et toujours à une gestion administrative et traditionnelle du personnel. L'actif « ressources humaines » ne figure encore dans aucun bilan comptable »*<sup>6</sup>

Mais étudier le terrain nécessite une méthodologie rigoureuse. Nous ferons nôtre cette citation reprise par S. PAYRE dans sa thèse de 2007 « Nous recourons à cette fin à la méthodologie de recherche proposée par SAVALL et ZARDET (2004) qui recommandent de l'énoncer au travers d'une hypothèse centrale qui est par la suite décomposée par un ensemble de sous hypothèses dénommé corps d'hypothèses »

---

<sup>6</sup> CHASSERIO Stéphanie, MAEDER Anne: Réconcilier l'économique et le social : Réalités et perspectives de recherche Actes des congrès AGRH 2005.

Il écrit aussi : « Elle (la recherche intervention) n'est pas paritaire entre la direction des entreprises et les représentants des salariés. Les partenaires sociaux sont intégrés dans la phase suivante, mais avec le constat pragmatique des relations conflictuelles existantes en France une intégration, à ce stade réduirait l'efficacité de la démarche. De plus, la démarche tend alors vers des problématiques de santé des acteurs et non vers l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et de son management.»<sup>7</sup> Une telle vision du syndicalisme nous a questionné et poussé à la recherche dans ce domaine. Si son intérêt, du fait de son hétérodoxie semble évident, la contrepartie est son exposition à la critique épistémologique, pas de la connaissance, car celle-ci s'inscrit dans la théorie socio économique, mais, dans l'épistémologie de l'action. SAVALL et ZARDET notent que « L'intervention sur la réalité de l'entreprise justifie son caractère normatif en s'appuyant sur des principes épistémologiques établis et en respectant des principes déontologiques vis-à-vis de tous les acteurs de l'entreprise »<sup>8</sup> Et « La recherche intervention comporte l'explicitation d'un premier ensemble d'hypothèses au démarrage de la recherche, avant la phase d'immersion dans l'entreprise.... L'intentionnalité est clairement exprimée et soumise à un contrôle de qualité épistémologique »

Il est donc important de réfléchir aux problèmes épistémologiques posés par cette recherche. Nous avons deux terrains : le syndicat et l'entreprise. L'objet étudié principal est l'entreprise. L'objectif est de générer de nouvelles connaissances afin de pouvoir faire évoluer l'entreprise et son fonctionnement, il doit donc y avoir une transformation. Mais, l'action du sujet se situe sur l'autre terrain (syndicat) pour une distanciation minimum, permettant un travail à visée scientifique. Il n'y a donc pas de risque de manquer de recul critique et de s'identifier à l'entreprise et à ses enjeux. Par contre, l'identification sur le terrain syndical est certaine et entière. En effet, l'étude du syndicat et de son action dans l'entreprise et de son effet sur la performance de celle-ci nécessite l'immersion dans ce syndicat. L'action aboutit donc à une transformation **du syndicat pour mieux observer l'entreprise.**

---

<sup>7</sup> Cité par PAYRE Sébastien, Analyse du stress dysfonctionnel au travers de la dégradation de la performance socio-économique des moyennes entreprises, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion soutenues à l'Université Lyon 3 décembre 2007

<sup>8</sup> SAVALL Henri et ZARDET Véronique, recherche en science de gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe, ECONOMICA 2004 Chap. 8 et 9

Par ailleurs, ce qui était au départ un projet commun entre nous et l'employeur : faire un master de recherche, cachait des objectifs différents. Pour l'employeur, cette recherche devait se faire en-dehors de l'entreprise. Cet objectif caché s'est révélé trop tard pour être satisfait.

Ces considérations pratiques et épistémologiques ont nécessité une adaptation de la méthodologie de la recherche-intervention dans la théorie socio-économique. Il n'est pas possible de mener des entretiens d'une heure ou plus, en affirmant n'être pas mandaté par l'entreprise, mais par un syndicat. Et il est indispensable d'être mandaté par un syndicat, car l'objectif est de découvrir des hypothèses, à partir de discours d'agents de l'entreprise, et concernant cette entreprise, tenus seulement à des syndicalistes

L'objet principal (l'entreprise) a été étudié avant le début du cursus de ce master de recherche, par des entretiens nombreux et courts (2 à 5'), dans le cadre d'un mandat syndical, et dans beaucoup d'établissements.

Les questions invariantes au nombre de deux étaient liés à notre mandat de représentant syndical dans une « IRP » de l'entreprise, examinant les restructurations nombreuses d'établissements puis amené à signer des accords de cycles de travail.

Questions :

Êtes-vous d'accord pour que la CFTC signe l'accord du nouveau cycle de travail proposé par la direction et, selon elle, choisie par vous ?

Avez-vous des sujets, à propos de cette réorganisation, que vous souhaitez discuter, via la CFTC, avec votre direction ?

Ces questions, à but très pragmatique, nous ont amenés à nous poser de nombreuses questions sur les actions syndicales et à constater notre première hypothèse, faiblesse syndicale, sur laquelle les autres se sont construites au fur et à mesure. Cette étude a débouché sur une action syndicale dont les résultats sur l'entreprise ont été, à leur tour, étudiés. Une fois le master intégré, l'action syndicale a pu être ainsi ajustée et élaborée dans une stratégie.

La méthodologie est qualimétrique. Elle a été constante y compris dans l'effet miroir et l'avis d'expert qui ont été présentés ensemble au directeur d'un gros département.

Au-delà des considérations pratiques de nécessaire adaptation à une situation pratique, il est important de souligner l'importance des considérations à vue scientifique qui nous ont poussés à procéder ainsi. Cette recherche modeste dans son champ reste hétérodoxe et pour susciter d'autres développements, elle doit expliciter ses principes

épistémologiques, comme, toutes proportions gardées, l'avait communiqué H. SAVALL<sup>9</sup>. Les hypothèses qui sous-tendent notre démarche ne s'éloignent guère de celle exprimées par lui, lorsqu'il a élaboré les principes qui ont sous-tendu sa démarche de recherche.

1 <sup>ère</sup> proposition :
Il est possible de découvrir des zones de compatibilité entre efficacité sociale et efficacité économique des entreprises, au sein du système économique régnant.
2 <sup>ème</sup> proposition :
Le système économique ne peut subir de transformation globale par 1 action syndicale. Les stratégies syndicales en France basées sur ce paradigme doivent évoluer sous peine de voir disparaître les syndicats qui les produisent.
3 <sup>ème</sup> proposition :
Dans le cadre syndical, nous agissons selon les principes d'action de la doctrine sociale de l'église. L'1 de ces principes est la recherche du « Bien commun ». S'il y a bien commun, 1 lien existe entre performance de l'entreprise et le syndicat.
4 <sup>ème</sup> proposition :
La régulation sociale a pris une importance en France, particulièrement dans le secteur public et étatique, malgré ou à cause de la « faiblesse syndicale ». Le système préfère des syndicats forts.

De la troisième proposition, découle notre adhésion dans un syndicat CFTC. Ce syndicat, lorsqu'il nous a demandé de nous impliquer comme militant actif, était très faible dans les départements de notre intervention dans l'entreprise (2 militants). Toujours de cette troisième proposition, découle une conception du syndicalisme et de l'action syndicale nous permettant un recul, mais aussi du fait (grâce ou à cause) de cette faiblesse, et un « statut d'observateur / chercheur », et donc de mener une recherche avec une distance suffisante.

---

<sup>9</sup> SAVALL Henri, Communication au VI<sup>ème</sup> colloque du collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences

## 1 : Stratégie et action syndicale dominantes en France.

### 1.1 : Faiblesse syndicale :

Les entretiens dans les établissements (cf. méthodologie) ont permis de constater la faiblesse syndicale, y compris dans une entreprise publique. En effet, un projet national de nouvelle organisation du travail se déployait dans les établissements de distribution du courrier les uns après les autres. Une méthode nationale du changement était suivie très scrupuleusement par les directeurs de ces établissements. Elle prévoyait des entretiens individuels de chaque facteur, des groupes de travail devant aider à proposer des scénarios de cycle de travail. Prenons un exemple : sur un cycle comportant x semaines de travail, la durée hebdomadaire du travail (DHT) peut être de 39 H 22, la durée légale restant à 35 H, le dépassement sur le cycle de 4 H 22 multiplié par les x semaines est converti en repos de cycle. Ces scénarios sont soumis au vote des facteurs.

Nous avons constaté que les organisations syndicales ne voulaient généralement pas signer, ce qui n'empêchait pas la mise en place du projet, puisque la loi prévoyait des cycles de travail ne nécessitant pas d'accords ; les directeurs d'établissement élaboraient donc de tels scénarios dits de repli. Nous avons donc élaboré notre première question : Êtes-vous d'accord pour que notre organisation syndicale signe l'accord du nouveau cycle de travail proposé par la direction et, selon elle, choisie par vous ? **Les réponses à cette question permettaient**, après s'être assuré que le vote n'avait pas été vicié, qu'il était pérenne et que de nouveaux éléments survenus entre-temps ne l'avaient pas changé, enfin **de mesurer la force syndicale dans ces établissements**.

En effet, dans la majorité d'entre eux, nous n'avions aucun représentant et souvent le pourcentage de voix aux dernières élections de notre syndicat était faible (moins de 5%). Dans beaucoup de ces établissements, les organisations syndicales locales majoritaires refusaient de signer et même, s'opposaient parfois à ce que d'autres organisations syndicales signent.

A une exception près, notre organisation syndicale a signé, quelquefois seule, ces accords de cycle. Dans deux établissements, nous avons fait face à une hostilité d'organisations syndicales très fortes dans ces établissements qui ont promis de s'opposer à cet accord, sans y réussir. Dans le plus important des sites de notre terrain, une assemblée générale, à laquelle nous n'avons pas participé, par déontologie de chercheur, s'est tenue à l'initiative du représentant d'une organisation syndicale pesant environ 60 % des voix. Elle devait ratifier l'opposition à cet accord pour que cette organisa-



tion syndicale puisse la déposer après cette A.G. Mais cette ratification n'a pas été possible. Voilà donc un projet jugé défavorable pour le personnel, et un nouveau cycle de travail mis en place avec ce projet, et considéré, de ce fait, par l'organisation syndicale majoritaire comme devant être rejeté. Malgré cela, elle préfère consulter les agents pour savoir si elle doit dénoncer cet accord signé par une seule organisation ultra minoritaire. Et finalement ne peut s'y opposer.

La faiblesse syndicale est donc un constat partagé sur le terrain et dans la littérature hors du domaine des sciences de gestion.<sup>10</sup>

« En France, peu de travaux récents portent sur l'engagement syndical, autrement qu'à travers le prisme de la désyndicalisation et du désengagement. Deux facteurs sont généralement évoqués dans la littérature et souvent repris par les responsables syndicaux pour expliquer la « crise du syndicalisme ». »

### **1.1.1. Comparaison internationale et constats.**

Nos entretiens ayant ainsi montré que l'idée communément admise d'une faiblesse syndicale propre à la France était partagée sur le terrain, il nous a semblé important de prendre la littérature sur les exemples étrangers les plus couramment cités comme exemples de syndicalisme fort.

En France, la recherche se réduit à expliquer la baisse du taux de syndicalisation selon une perspective historique et sociologique. Aux USA, des liens existent entre syndicats et management de l'entreprise (adaptation des syndicats à la GRH). Le taux de syndicalisation a chuté à 13,5 % (9% dans le privé), les employeurs ont une politique proactive d'actions antisyndicales.<sup>11</sup> Les relations professionnelles aux Etats-Unis sont caractérisées par un modèle privé divisé entre secteur syndiqué et non syndiqué. Le premier a un seul syndicat ; son point central est l'accord collectif et sa négociation; les conflits sont durs. Ce syndicat est proche du terrain ; l'accord collectif est précis et détaillé: abandon du droit de grève pendant l'accord, procédure minutieuse.... L'échelon important est le syndicat national regroupé ensuite dans la Confédération AFL/CIO. Dans le secteur non syndiqué, les conditions salariales sont supérieures. La législation

---

<sup>10</sup> GUILLAUME C. et POCHIC S., La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT? Politix 2009/1, Volume 22, p. 31-56.

<sup>11</sup> OUTTERYCK Valérie: La crise syndicale: une naturalisation de la GRH: Analyse comparative France USA Angleterre ; Actes des congrès AGRH 2000 Communication n°) 184 Pages 1 à 20

sur les relations professionnelles se limite à la fixation du salaire minimum et des horaires maximum, la non discrimination en matière d'emploi, la sécurité au travail et l'établissement d'une indemnité chômage et d'une couverture retraite.<sup>12</sup>

En Grande-Bretagne, s'est créée une problématique organisée autour de la question : pourquoi et comment la gestion des ressources humaines (GRH) s'oppose-t-elle aux syndicats ? En pensant la GRH comme nouveau mode de management, les chercheurs réfutent l'idée que la GRH est antisyndicale, mais affirment que les syndicats ne sont plus pertinents, car les réclamations, les besoins des employés sont pris en compte par les techniques participatives, les réseaux de communication, l'abaissement des niveaux hiérarchiques.<sup>13</sup>

En 1999, 30 % des Allemands sont membres d'un syndicat, 80 % des salariés syndiqués sont réunis dans une seule fédération syndicale, le DGB qui forme avec trois autres syndicats, le CGB (chrétien), DBB (fonctionnaires) et DAG (employés) la fédération des syndicats allemands<sup>14</sup>. En dépit de cette force, la crise syndicale est bien là : baisse des adhérents. Les jeunes ne se syndicalisent pas, et ni les femmes ni les professionnels de la nouvelle économie ne se sentent concernés par le syndicalisme.<sup>15</sup>

Quelles sont les raisons de crise dans ce pays ? Les deux mots d'ordre des syndicats sont immuables : accroissement des salaires et réduction du temps de travail ; le système des conventions collectives s'est fragilisé. Ce système gagnant/gagnant a été bâti par la loi de 1952 sur le conseil d'entreprise, appelé aussi système de cogestion, car les syndicats participent à la mise en place des conventions collectives, à la répartition du temps de travail et à l'organisation des heures supplémentaires ; cette loi leur accorde aussi des droits d'opposition en matière de recrutements et de licenciements. Ce système s'est effrité quand des entreprises, estimant ne pouvoir suivre (unification et mondialisation) se sont retirées des fédérations patronales.<sup>16</sup>

Et en France, quelles sont les relations professionnelles ? Seulement 10 % de syndiqués, un pluralisme syndical concurrentiel, quatre niveaux de négociation : interprofessionnel, groupe, branche et entreprise, mais il n'y a plus de hiérarchie entre ces niveaux depuis la loi FILLON du 3 mars 2004, enfin des critères de représentativité pour signer des accords sur les quatre niveaux (un pourcentage minimum de voix aux élections pro-

---

<sup>12</sup> OUTTERYCK Valérie, La crise syndicale: op. cité

<sup>13</sup> OUTTERYCK Valérie, La crise syndicale: op. cité

<sup>14</sup> LESTRADE B., Le syndicalisme allemand à la recherche d'un nouveau souffle INNOVATIONS 2001/1 - n° 13 pages 195 à 220

<sup>15</sup> LESTRADE B., Le syndicalisme allemand ; op. cité

<sup>16</sup> LESTRADE B., Le syndicalisme allemand; op. cité

fessionnelles est exigé pour que ces accords soient validés), en outre, en cas d'accord signé par des syndicats représentant moins de 50% des voix, une opposition des syndicats majoritaires dans l'entreprise reste encore possible.<sup>17</sup>

### **1.1.2. Explications de la faiblesse syndicale.**

#### **1.1.2.1. Dans la littérature**

La compréhension de la baisse des taux de syndicalisation peut se fonder sur une analyse classique de la rationalité de la décision d'adhésion volontaire à un syndicat. Deux arguments sont possibles : l'impact des coutumes sociales, agissant sur la réputation (BOOTH 1985) et les considérations stratégiques en termes d'incitations pécuniaires peuvent motiver un salarié à se syndiquer.

Un sujet peut avoir, aussi un intérêt stratégique à adhérer au syndicat après un conflit, de manière à exercer une influence sur la demande du syndicat et accroître ainsi la probabilité d'obtenir un accord.<sup>18</sup>

Mais, conformément à la théorie classique, après un accord, les offres tendent à se réduire et les demandes à augmenter. Après un conflit, les offres tendent à augmenter et les demandes à baisser.<sup>19</sup>

Cette vision classique de l'adhésion syndicale, toutefois, se tempère. Si le pouvoir de négociation est supposé dépendre positivement du nombre de ses adhérents (BOOTH 1985), alors ce pouvoir peut être considéré comme un bien public dont bénéficie l'ensemble des salariés et chaque salarié a le choix de contribuer ou non à ce bien public en s'acquittant de sa cotisation syndicale. Les sujets contribuent en général plus que la prédiction théorique lors des expérimentations appliquées de la théorie des jeux.<sup>20</sup>

Une autre recherche a mis en avant les enjeux d'acteurs ; elle les a étudiés dans deux grandes entreprises : La Direction voulait dégager des gains de productivité et disposer d'un outil de réduction des effectifs sans contestation sociale, les représentants du personnel et les syndicats désiraient défendre leur légitimité par la négociation de meilleures conditions de préretraites en contrôlant ce processus. Ce travail de recherche

---

<sup>17</sup> LE FLANCHEC Alice, ROJOT Jacques : Modes alternatifs de gestion des conflits dans l'entreprise : le cas IBM Actes des congrès AGRH 2007 Pages 1 à 15

<sup>18</sup> KESER C., RULLIERE J.-L. et VILLEVAL M.-C., Le paradoxe de l'adhésion syndicale : une approche expérimentale en termes de jeu de bien public, *Économie et Prévision* 2004/3-4, n° 164, p. 81-92.

<sup>19</sup> KESER C., RULLIERE J.-L. et VILLEVAL M.-C., Le paradoxe de l'adhésion syndicale op. cité

<sup>20</sup> KESER C., RULLIERE J.-L. et VILLEVAL M.-C., Le paradoxe de l'adhésion syndicale op. cité

a montré que la préretraite avait été un outil utilisé depuis les années 1970 parce qu'il correspondait à une convergence d'intérêts des acteurs. Et encore aujourd'hui, ces pratiques persistent.

Enfin citons une étude de cas réalisée à partir d'entretiens semi directifs, dans le cadre d'une grande entreprise pratiquant le management participatif. Elle s'appuie sur la théorie de l'identité professionnelle de SAINSAULIEU (1995) puis de DUBAR (2000). Le manager devient un coach chargé d'accompagner les jeunes dans l'acquisition des savoir-faire et des savoirs être essentiels à la vie de l'entreprise. Cette étude distingue plusieurs profils, dont un caractérisé principalement par une culture de la confrontation (syndicats) avec une population majoritaire dans ce groupe, de seniors et un autre profil avec des individus attachés aux avantages sociaux mais pas à l'entreprise, formés sur le tas et non demandeurs de formations, besoin d'être cadrés dans le travail même s'ils sont consciencieux. Les individus possédant ce profil ont une mauvaise image des syndicats. <sup>21</sup>

#### **1.1.2.2. Sur le terrain : étude de cas**

Dans un établissement, nous avons participé aux instances de négociation sur la réorganisation. Puis vers la fin des négociations, nous avons été sollicité par une OS, représentant aux dernières élections professionnelles 75 % des voix, pour signer l'accord de cycle que les agents souhaitaient. Le directeur avait appliqué pourtant la méthode de changement préconisée : présentation au personnel après entretien individuel de plusieurs scénarios et vote.

En fait, la fédération souhaitait rejeter toute proposition d'accords car elle s'opposait à ce nouveau projet. Après dialogue avec personnel, notre syndicat signât.

Dans une autre plateforme de distribution de courrier, qui fut l'un des deux premiers établissements à se réorganiser avec ce nouveau projet, ce changement débuta avec une grève dure. De ce fait, les syndicats unanimes signèrent un protocole de sortie de grève, mais refusèrent de signer d'autres documents et le scénario de repli fut mis en place.

---

<sup>21</sup> LACAZE Delphine : pour une gestion des ages synergique : décryptage d'un conflit de génération chez THALES Actes des congrès AGRH 2009 Pages 1 à 24

Quand la généralisation commença, les agents voulurent les mêmes types d'accord de cycles de travail que les autres établissements. Le directeur leur proposa, deux ans plus tard, de revenir sur le résultat obtenu par la grève et de signer les accords. Ils acceptèrent.

Prenons un troisième cas bien différent : Un cadre, lors de son entretien annuel, a vu son appréciation baissée. Il déposa un recours et demanda à un syndicaliste représentatif dans son département de le défendre. Son appréciation fût remontée ; mais, en contrepartie, l'entreprise demanda son départ à la retraite (il avait 57 ans et aurait pu partir à 55 ans). Son défenseur l'a accepté oralement, sans le demander à l'intéressé, qui ne voulait ni ne pouvait prendre cette retraite. Ce syndicaliste n'avait aucun mandat pour prendre des décisions.

Constat étonnant de syndicats représentant les salariés et ne tenant pas compte de leurs avis. Ou plutôt : de prendre leur avis, puis de ne pouvoir en tenir compte pour des raisons différentes à chaque fois, mais qui signent comme un aveu d'impuissance dans les trois cas. Le deuxième est intéressant, car il montre une épreuve de force engagée par les syndicats pour que le projet soit retiré. Bien que la grève fût massivement suivie, le projet se mit en place, et le scénario voté (la grève avait été déclenchée bien après) fut abandonné. Si le troisième a pu se dérouler ainsi, c'est qu'un syndicaliste qui prend des décisions sans en référer au salarié qu'il défend personnellement, est un fait considéré comme normal et habituel.

Ces cas ont été choisis comme des exemples significatifs parmi beaucoup d'autres. Ils sont certes très différents, mais du fait de leur diversité se dégage un résultat commun : l'action syndicale a un faible impact sur l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise publique. Nous avons des milliers d'établissements de distribution du courrier en France. Les syndicats, y compris celui auquel nous appartenions étaiement farouchement contre le projet présenté page 13. Ils représentent pourtant plus de 80 % de voix du personnel aux dernières élections professionnelles. Ce projet a été pourtant implanté, car outre la méthode présentée p. 13, il était accompagné de promotions et d'un budget géré par les directions opérationnelles pour accompagner ces réorganisations au niveau local.

Dans le premier cas, c'est le syndicat SUD, qui représentait 75 % des voix, la CGT pesant 20 %. Le personnel était très attaché au syndicat SUD, et à la première des questions (Êtes-vous d'accord pour que la CFTC signe l'accord du nouveau cycle de travail proposé par la direction et, selon elle, choisie par vous ?), la majorité des ré-

ponses fut des non réponses (Bof !.....), et à la deuxième (Avez-vous des sujets, à propos de cette réorganisation, que vous souhaitez discuter, via la CFTC, avec votre direction ?), les quelques réponses marquèrent un scepticisme : « On verra bien.... ». Malgré tout, la majorité avait une opinion, puisque peu de temps après, SUD nous (représentant du syndicat CFTC) demandait donc de signer. Nous retournâmes poser la première question au personnel. Il y eut toujours beaucoup de non réponses, mais aussi un nombre égal d'expressions sur le thème de la grève impossible à mettre en œuvre ou prématurée. Et aussi quelques commentaires sur le fait que ce processus d'opposition serait long, et que refuser un accord de cycle de travail voulu par les facteurs, pour s'en voir imposer un autre rejeté par eux, pénaliserait ce personnel.

Dans le deuxième cas, tous les syndicats avaient mis en avant dans leurs communications, la grande victoire obtenue. Mais les agents se sont aperçus que la réalité était différente, et ont annulé ce gain sans regrets.

### **1.1.3. Actions syndicales avec prise en compte de l'avis des salariés.**

Nous avons montré un résultat commun: l'action syndicale a un faible impact sur l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise publique. La littérature que nous avons citée parle de la faiblesse syndicale au niveau d'un pays, et nous l'avons vu, c'est un constat partagé. Ces différences de niveau ne sont pas gênantes dans une étude sur les syndicats, car ils sont intégrés, le syndicat de notre terrain dans une fédération, elle-même intégrée dans une confédération. La faiblesse syndicale étudiée à ce niveau a un retentissement (diminution des moyens notamment) sur le syndicat de base. Par contre, c'est l'étude de terrain qui permet de poser un résultat commun en étudiant un indicateur à prendre en compte dans ce domaine : l'impact sur l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise.

Mais si cette action prenait en compte les avis des salariés, ce résultat resterait-il valable ? Prenons des exemples : Cas de G, militant de notre syndicat, victime, selon lui, d'un harcèlement. Une enquête interne sur les faits avancés par G. fut diligentée par la Direction. Les résultats de l'investigation furent communiqués le 28 avril 2008 devant les délégués syndicaux représentant G et ont conclu à de réels et graves dysfonctionnements mais pas à un harcèlement. L'action syndicale a été pratiquement inexistante, passive. Les « faits/dysfonctionnements » se sont reproduits et G. a donc déposé

une plainte, sans l'assistance du syndicat, qui s'est trouvé démuni devant une telle situation nouvelle.

Cas de M : M, militant de notre syndicat fait l'objet d'une enquête disciplinaire, suite à des demandes d'explications contenues dans des courriels successifs. Il n'est pas sanctionné mais une lettre lui est adressée avec les phrases : a « enfreint » la mission qui lui avait été confiée et son « comportement n'est pas conforme à ce que la direction attend de ses cadres ». Une action syndicale a lieu : Audience sans la présence de l'intéressé, mais avec son accord. La lettre est déchirée, mais son principe maintenu et une autre est rédigée.

**Cas collectif :** L'évocation du risque psychosocial sur un service entier en CHSCT est mentionné sur le compte rendu : « Concernant la pression managériale, le médecin de prévention identifie un problème de perception des choses de la part du personnel, ce changement de perception ne pourra s'opérer que par le renforcement de la communication ». Le cadre incriminé resta finalement deux ans, avant d'être « viré du service ».

Il existe des spécificités françaises : un service public considéré comme « La poutre maîtresse de l'architecture étatique »<sup>22</sup> Cette idéologie aboutit à distinguer deux types de gestion : publique tournée vers la satisfaction des besoins et privée vers le profit et l'intérêt personnel.<sup>23</sup> La GRH est marquée par la présence étatique : modèle « hiérarchique » appuyé par un ordre juridique fondé sur les principes d'unilatéralité et de hiérarchisation.

Les fonctionnaires n'ont dans cette idéologie aucun droit, sauf celui de la pérennité de leur emploi : principe de mutabilité et impératif de continuité du service public et son principe d'égalité. Mais le poids des syndicats après guerre, entraîna des nationalisations qui s'étendirent peu à peu ; ils obtinrent des statuts du personnel avantageux, y compris pour les fonctionnaires, par droit d'usage, du à un syndicalisme fort.<sup>24</sup>

Mais ce syndicalisme fort était du à la capacité de la CGT de mobiliser les travailleurs en action syndicale dure : grèves longues (ex grève des PTT de 1974). Ce n'est plus le cas maintenant. Pour le montrer, prenons le cas d'un établissement courrier ou le service distribution représente vingt tournées. Nous avons rencontrés tous les facteurs. La majorité d'entre eux exprimaient un mécontentement, pour des raisons différentes, mais plus de la moitié de ceux-là rajoutaient que ce projet ne serait pas passé

---

<sup>22</sup> MERCIER Estelle: Les pratiques de GRH dans les grands services publics : des spécificités liées au contexte économique, politique et social de la France ? Actes des congrès AGRH 2000 Pages 1 à 14

<sup>23</sup> MERCIER Estelle: Les pratiques de GRH dans les grands services publics op. cité

<sup>24</sup> MERCIER Estelle: Les pratiques de GRH dans les grands services publics op. cité

autrefois car nous étions solidaires. Cette phrase a été entendue dans d'autres bureaux, dans une plus faible proportion.

Une maladresse dans l'organisation du démarrage du projet provoqua une pagaille et finalement la grève fut déclenchée. Dans le même temps, se tenait l'assemblée générale (cf. p. 16) du plus important des sites de notre terrain et proche de ce petit établissement. La grève dura 15 jours, sans contagion.

Quel que soit le type d'action syndicale : collective- grève pour faire retirer un projet dans le cas du bureau pilote, vu au paragraphe précédent ou remontée des problèmes rencontrés par les salariés dans les IRP (CHSCT) - ou défense individuelle et même en tenant compte de l'avis des agents, cette action n'aboutit pas démontrant une grande faiblesse syndicale.

Dans l'établissement de vingt tournées, la direction, connaissant le mécontentement du personnel a été plus préoccupée par la signature d'un accord sur le cycle de travail que par le bon démarrage de l'organisation mise en place par elle. Le chef d'établissement n'a pas pu prendre ses vacances au moment de cette négociation, mais après. Absent le jour J, l'organisation prévue a par erreur été modifiée entraînant cette grève de quinze jours.

La loi TEPA, incluant l'accord entre le MEDEF et les deux plus gros syndicats français CGT et CFDT transforme de nouveau les critères de représentativité. Les accords dérogatoires au droit du travail (35 H. en moyenne sur quatre semaines maximum) doivent être signés par les syndicats de l'entreprise (ou de l'établissement) représentant au moins 30% des voix aux élections professionnelles (CE ou DP). Les négociations sur les accords de cycle prennent encore plus d'importance. Pourquoi? Nous l'avons vu: pour les syndicats, signer ou non un accord ne remettra pas en cause une réorganisation ; réciproquement, pour un employeur, la réorganisation qui se met en place ne sera pas, pour autant, remise en cause si aucun accord n'est signé.

Nous avons étudié trente établissements de différentes tailles et réalisé 1200 mini entretiens. Aucun agent n'a évoqué dans sa réponse à la première question (Êtes-vous d'accord pour que notre organisation syndicale signe l'accord du nouveau cycle de travail proposé par la direction et, selon elle, choisie par vous ?) la négociation de l'accord, même pour ceux qui disaient n'avoir pas voté pour le scénario retenu.



## 1.2 : Elaboration(s) de stratégie(s).

### 1. 2.1. Quelle(s) stratégie(s) face à la faiblesse syndicale dans d'autres pays ?

Aux Etats-Unis, l'AFL/CIO a impulsé des changements de rupture avec sa tradition :

-rapprochement avec le parti démocrate, représentation de travailleurs non syndiqués, budget accru, recours à des tactiques d'intervention sur une base communautaire et régionale avec des mouvements civiques et religieux. De grandes grèves sont conduites jusqu'à la signature d'accords collectifs (par exemple à UPS)

- Un mouvement prônant la coopération syndicat/employeur émerge. Il préconise l'actionnariat salarié, les cercles de qualité, l'amélioration conjointe de la vie au travail et la représentation des syndicats au Conseil d'administration<sup>25</sup>

Aux Etats-Unis, encore, M. R. KELLEY et B. HARRISSON ont démontré que les usines syndiquées, qui se dirigent vers la voie de la réorganisation du travail, obtenaient des bénéfices supérieurs à celles des non-syndiquées. La modernisation serait devenue incontournable et les chercheurs invitent les syndicats à la prendre comme une opportunité. <sup>26</sup>

En Allemagne, les syndicats se restructurent : de douze en 1995 à huit en 2001. Cinq syndicats: services publics et transports, commerce, banques et assurances, postes, médias fusionnent en un: **Verdi** qui absorbe aussi le syndicat des employés et cadres (DAG). Verdi a alors 3,2 millions d'adhérents et devient le plus gros syndicat allemand.

Par ailleurs, les syndicats acceptent une certaine dérégulation et qu'une fraction du pouvoir passe aux entreprises pour inverser le flux d'informations et s'inspirer des bonnes idées des conseils d'entreprises <sup>27</sup>

En France, il y a un renouveau de la problématique avec P.-E. TIXIER, qui se dégage du thème de la représentation des salariés et de l'action collective pour revenir au monde du travail comme cadre pragmatique de l'existence du syndicalisme. Il étudie les fonctionnements de l'organisation syndicale. <sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> LE FLANCHEC Alice, ROJOT Jacques : Modes alternatifs de gestion des conflits op. cité

<sup>26</sup> OUTTERYCK Valérie : La crise syndicale ; op. cité

<sup>27</sup> LESTRADE B. : Le syndicalisme allemand op. cité

<sup>28</sup> OUTTERYCK Valérie : La crise syndicale ; op. cité

### 1. 2.2. Transformations des syndicalistes ? :

Deux types de travaux ont étudié la résistance contre un plan social : 1) La LPT (Labour Process Theory) décrit des formes ouvertes et des formes cachées, mais en premier lieu des actes de rébellion ouverts et organisés. 2) La vision informelle, active et individuelle de la résistance : cynisme, déviance, recours juridique.<sup>29</sup>

D'autres travaux, reprenant ceux de CONGER et KANUNGO (1987) sur la vision charismatique du leader, caractérisent les attributions du leader syndical et surtout définissent la transformation de son travail devenu multidimensionnel : activation de réseaux internes et externes, officiels et officieux, mobilisation de complices plus ou moins cachés et tacites, capitalisation sur des expériences antérieures, disposition à l'égard de tous avec recadrage de certains. Ils exercent plusieurs formes d'influence : auprès d'acteurs externes pour leur soutien et auprès des salariés pour canaliser l'exercice de la lutte et agir en évitant les débordements, ZOLLER et FAIRHUST (2007). Les leaders de la résistance cherchent à faire évoluer les attitudes et les comportements des « suiveurs », se rapprochant d'un exercice transformationnel du leadership, BASS (1985).

L'article cite la phrase témoin significative d'un leader CGT : « La stratégie, c'est on discute, on forme 1 noyau et après on agrège autour. Il faut faire une à deux actions par jour parce qu'il faut les occuper. ».<sup>30</sup>

Autre transformation analysée dans la littérature : Les salariés ont intégré le réseau informatique comme outil de travail et appris à « forcer » un certain dialogue social et à contourner par leur propre site leur volonté d'échanges.

Les blogs des contestataires sociaux sont essentiellement des salariés isolés anonymes. La raison d'être de ces blogs anonymes est de recréer un lien social et un dialogue à l'extérieur des frontières de l'entreprise. Le social au sein de l'organisation est peu à peu remplacé par un social d'affinités<sup>31</sup>. Les syndicats deviendraient donc inutiles, pourrait-on dire avec prudence, d'autant plus que l'idée n'est pas exprimée dans cet article.

Ces transformations, qu'elles soient sociétales, blogs ou émergence d'individualités dans des conflits collectifs touchent-elles le secteur public français ?

---

<sup>29</sup> BEAUJOLIN-BELLET Rachel, GRIMA François Mener la résistance contre 1 plan social : le cas de Leaders syndicaux Actes des congrès AGRH 2009 Pages 1 à 20

<sup>30</sup> BEAUJOLIN-BELLET Rachel, GRIMA François Mener la résistance contre 1 plan social op.cité

<sup>31</sup> D'ANDRIA Aude et MERCANTI-GUERIN Maria: Blogs de salariés : quel(s) échange(s) pour quel(s) dialogue(s) ? Actes des congrès AGRH 1998 Pages 1 à 23

### **1.2.3 : Elaboration d'une nouvelle stratégie.**

#### **1.2.3.1. Plan stratégique**

Lors de notre intégration dans la structure du syndicat, il avait été décidé que la recherche dans le cadre de ce mémoire servirait à l'élaboration d'une stratégie syndicale. C'était naturel, le syndicat représentait deux branches. A l'intérieur de la branche comprenant notre terrain, seulement deux militants devaient couvrir quatre départements pour l'entreprise, avant notre arrivée.

A ce stade de notre recherche, nous avons donc élaboré un premier plan stratégique outil du management socio-économique, dit PASINTEX, pour étudier, dans notre cadre de recherche, les effets escomptés sur la stratégie. Il intègre en premier lieu notre recherche par la prise en compte de notre mémoire. A ce stade des trois premières séries d'hypothèses (descriptives, explicatives et prescriptives), les concepteurs de ce plan mettent au point des actions syndicales classiques : Envoi de tracts et défense de « cas » Comme par notre recherche, nous avons déterminé que ces actions étaient rendus plus efficaces par la prise en compte des problèmes réels des salariés et de tous les salariés, sans regarder leurs appartenances syndicales, a été décidé de continuer les visites de bureaux. (cf. annexes p. 5)

Prenons des exemples d'actions syndicales classiques suite à ce plan : Dans un établissement, les réponses à la deuxième question (Avez-vous des sujets, à propos de cette réorganisation, que vous souhaitez discuter, via la CFTC, avec votre direction ?) a permis à plusieurs agents d'exprimer leurs souhaits différents, sans l'avoir exprimé avant auprès de la direction ; comme deux positions étaient supprimées, négocier leur départ et des conditions satisfaisantes, avec la direction fut chose aisée. En outre, cette négociation permit de donner satisfaction à un autre facteur, fonctionnaire et remplaçant sur plusieurs tournées, et qui a pu ainsi devenir titulaire.

Dans un autre établissement, chaque nouvel arrivant avait des horaires particuliers, comme 6 H.-10 H puis 14H 30-18H 30. Le nouveau directeur a pu ainsi connaître le mécontentement profond engendré par ces plages longues et qu'il ne soupçonnait pas, car ces horaires existaient depuis très longtemps. Un accord avec un cycle harmonisé a pu être trouvé.

**Défense de cas :** Une salariée du service présenté dans le cas collectif de la p. 23 nous a sollicité pour la défendre après son entretien d'appréciation. L'écoute de trois agents intervenant dans un lieu déporté du service a mis en évidence un comportement d' harcèlement du supérieur envers tout le personnel de ce lieu. Nous avons bâti une méthodologie du recours d'entretien : Faire parler, Puis mettre par écrit les propos et les faire connaître pour raison « technique » au siège central....

La médiation a abouti, au bout d'un long échange de mails et de lettres recommandées au renvoi de ce supérieur (voir p. 23).

### **1.2.3.2. Volonté d'innover dans le syndicat.**

#### 1.2.3.2.1. Dans notre syndicat régional

Les syndicats français sont organisés historiquement en confédération qui regroupent donc des fédérations de syndicats de métiers. Notre syndicat, terrain étudié dans le cadre de ce mémoire, fait partie de la fédération des postes et télécommunications. Tous les deux (ou trois) ans, dans chaque fédération, se tient un congrès des représentants de syndicats départementaux ou régionaux. A l'issue de ce congrès, est votée une motion servant de « ligne politique directrice » au conseil fédéral élu pour deux ans jusqu'au prochain congrès. Avant le congrès, le conseil fédéral sortant se charge de proposer un projet de motion envoyé à tous les syndicats départementaux ou régionaux pour qu'ils puissent fournir une éventuelle contribution à cette motion.

La proposition débattue dans notre syndicat régional marquait une rupture par rapport à la vision syndicale classique dominante. «... La spécificité de notre syndicat et ses quatre principes fondamentaux, particulièrement adaptés à notre époque, doivent être affichés: défense de chaque personne puis les trois autres : recherche du bien commun, subsidiarité et solidarité.

Pour les rendre visibles concrètement, nous devons les traduire en propositions **innovantes** dans nos organisations et dans nos entreprises. »...

Cela se traduit par des participations à des débats et des interventions en conférence de presse.

L'un des débats a permis d'attirer des ouvriers de l'entreprise syndiqués à un syndicat dit anarchiste et d'autres syndiqués. Ces ouvriers ont eu des interlocuteurs et ont laissé se dérouler le débat. Après la réunion, ils ont parlé une heure avec un chef d'entreprise intervenant, et ont même reconnu que travailler avec un tel patron change-

rait positivement leur vision de l'Entreprise, même avec des cadences de travail soutenues.

#### **1.2.3.2.2. Nationalement dans une fédération et une confédération :**

**Au congrès de la fédération des Postes et télécommunications:** Une présentation d'un syndicat CFTC d'une entreprise sur l'expérience d'un « marketing syndical » dans cette entreprise nous fut projetée (Cf. Annexe 1)

Une vraie démarche marketing fut mise en place, avec élaboration d'un budget prévisionnel du syndicat de cette entreprise qui fut accepté par la fédération :

- Définition des objectifs : Inciter au vote CFTC **et Rester représentatif**
- Etude des cibles (les salariés) et segmentation (affiche pour les femmes)
- Elaboration du marketing mix : offre de service comprise dans l'adhésion mise fortement en avant, pas de rabais sur le montant de cette adhésion, communication sous voies d'affiches prédéfinies dès le début de la campagne.
- Contrôle régulier des effets de cette campagne progressive sur dix mois, en mesurant l'indicateur du nombre d'adhérents.

La Confédération CFTC édite un journal. Le numéro de janvier 2010 sur un sujet largement débattu depuis la loi TEPA (la représentativité) présente les militants comme des « commerciaux.» « Avant, la loi d'août 2008 les militants étaient juste des syndicalistes, et c'était déjà énorme....Aujourd'hui, ils doivent tirer leur légitimité des élections et devenir des commerciaux pour aller à la pêche aux voix ».

**Dans d'autres confédérations, est engagée une démarche de management socio-économique :** Une intervention socio-économique en interne a eu lieu dans le syndicat CSC, premier syndicat de Belgique (1 700 000 membres et 3000 collaborateurs). Dans ce pays, le modèle de concertation partenariale entre organisations syndicales, patronat et monde politique fonde le développement du droit et des relations sociales. Un pacte d'après-guerre 39/45 fut conclu: la mutualité intervient dans le paiement des indemnités de maladie et de soins, les organisations syndicales dans celui des allocations chômage. Le syndicat vit des cotisations versées par les affiliés. La démarche de management socio-économique a eu l'objectif de répondre à la question « Comment gérer cet argent ? » Des outils adaptés ont été mis en place. Ce fut difficile

(départ de 7 cadres, donc relais de seulement 2/3 cadres). L'évolution du taux d'affiliation fut positive.<sup>32</sup>

En France, à la CFDT aussi fut implanté le management socio-économique dans le centre de formation Rhône Alpes interne à cette confédération, avec des outils adaptés à une organisation syndicale. Jean-Paul FOLCO de la CFDT l'exprimait ainsi « Nous revendiquons un rôle d'acteur économique dans l'entreprise et également un rôle social. Nous nous situons dans une démarche de défense individuelle des salariés sur le plan du contrat de travail, de la rémunération et de l'emploi. Nous considérons être une force de proposition par rapport à la marche économique, à la situation des emplois et des salariés dans l'entreprise.» ... «Ce rôle, de fait, a pour objectif de développer la performance économique et sociale de l'entreprise.»<sup>33</sup>

#### 1.2.3.2.3. Limites de ces innovations

A « Pages Jaunes » ou la démarche marketing syndicale fut entreprise, le délégué syndical central quitta l'entreprise avant la fin de la campagne et fut remplacé par celui qui avait conçu cette démarche. S'ensuivit une forte contestation du nouveau délégué syndical central ; la fédération destitua six délégués syndicaux et d'autres délégués syndicaux démissionnèrent.

Le projet de motion du 48<sup>e</sup> congrès CFTC de notre fédération en juin 2010 n'a pas intégré la proposition adoptée dans le syndicat régional le 13 janvier 2010 et présentée p. 30 (« La spécificité de notre syndicat et ses quatre principes fondamentaux, particulièrement adaptés à notre époque, doivent être affichés: défense de chaque personne puis les trois autres : recherche du bien commun, subsidiarité et solidarité. Pour les rendre visibles concrètement, nous devons les traduire en propositions **innovantes** dans nos organisations et dans nos entreprises.»). Elle ne fut donc pas débattue, le projet initial de motion resta tel quel et les participants au congrès ne surent pas si des contributions furent proposées par les syndicats locaux.

La démarche de management socio-économique dans un syndicat belge est possible car l'histoire de ce pays lui a donné un rôle d'entrepreneur social. Est-ce possible

---

<sup>32</sup> Management socio économique: 1 approche innovante [Texte imprimé] / [21e Colloque, Lyon, 2008] ; [organisé par l'ISEOR, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations Economica, DL 2009 342 p. ; Table ronde innovations syndicales, modernisation et prospective de l'action syndicale Vincent VAN LEYNSEELE CSC ; Jean-Paul FOLCO et Danièle MONNET CFDT RA ; Olivier LEPOIX, CGC Schneider Electric.

<sup>33</sup> Evolution de l'expert-comptable : le conseil en management [Texte imprimé] / [5e Colloque, Lyon, 1992] ; op. cité

en France ? La CFDT l'a implanté dans son programme de formation d'une région, mais n'a pas été jusqu'au calcul des coûts cachés. C'est H. SAVALL qui a énoncé la limite contenue dans le théorème de la démarche socio-économique : « Lorsque l'on se donne des objectifs raisonnables de réduction des coûts cachés on les atteint, tandis que si l'on oublie de se donner des objectifs de réduction des coûts cachés, on n'obtient pas de réduction des coûts cachés. »<sup>34</sup>

Les militants de cette région de ce syndicat n'ont aucun souvenir de cette démarche. La formation n'est plus assurée en interne. C'est la secrétaire d'un syndicat départemental de cette centrale syndicale qui a répondu à notre interrogation et ses propos ont été confirmés par l'ancien secrétaire parti en retraite mais occupant la fonction de trésorier à l'union (de tous les syndicats) départementale de cette centrale.

### **1.2.3.3. Autres limites: blocages**

Après la mise en place de ce PASINTEX, une des actions syndicales privilégiées fut la défense de cas individuels. Chaque fois que cette défense devait s'inscrire dans un cadre réglementaire et que, de ce fait, le résultat ne pouvait être tenu secret, un blocage se produisait, malgré un constat partagé par la direction et nous.

Citons, pour le montrer, deux conclusions de commissions de médiation sur un entretien d'appréciation et sur une évaluation avant présentation d'un dossier de promotion. « Si par ailleurs sa grande disponibilité sur des tâches annexes est totalement reconnue et mérite par conséquent d'être considérée... les réalisations de G. étaient exceptionnelles » et une autre : « La proposition motivée ne reflète pas les compétences bien réelles de Mr J dans son poste actuel d'encadrant de notre établissement. » Mais ce constat partagé aboutit à un aveu d'impuissance : « En conclusion tout en reconnaissant votre grande implication dans des activités souvent connexes à votre fonction, la Commission confirme le niveau de notation rectifié à « B » par votre N+2. » Et « Il est bien évident qu'en l'état actuel du dossier et des éléments qui viennent d'être exposés toute modification de l'appréciation ne pourrait apporter une quelconque modification de la décision »

Une telle exigence de secret est le signe d'un système hiérarchique et centralisé, qui nous permet d'élaborer une nouvelle hypothèse générale dans les entreprises pu-

---

<sup>34</sup> Evolution de l'expert-comptable : le conseil en management [Texte imprimé] / [5e Colloque, Lyon, 1992] ; op. cité

bliques d'organisation de type bureaucratique, en reprenant la typologie de MINTZBERG<sup>35</sup>.

Appliquant le PASINTEX défini, nous (représentant syndical) poursuivîmes cette action syndicale de défense de cas individuels pour découvrir une explication commune aux limites rencontrées des actions syndicales. Nous trouvâmes que la recherche de la productivité par les directions figurait plus ou moins explicitement dans les refus opposés à nos demandes.

Nous avons assisté un agent auquel la direction avait donné des promesses orales de promotion, devant l'investissement dont il fit preuve, sur un poste, essentiel dans une entreprise, ayant le souci de la qualité servie à ses clients et qu'elle lui avait demandé de bâtir. Il rédigea alors un courrier et la réponse écrite fut : « Par note du 19 juin 2009 je vous rappelais les circonstances qui avaient présidé à la décision de votre détachement provisoire au service qualité lors de votre affectation dans cet établissement. Je n'ai pas manqué de vous informer à cette occasion de l'absence de position de travail disponible dans ce service pour procéder à votre affectation définitive ce qui ne préjugait en rien de la qualité du travail que vous pouviez fournir. Les derniers mouvements de personnel dans notre établissement conjugués à l'effort de productivité rendu nécessaire dans l'ensemble des services pour maintenir la trajectoire de l'établissement dans un contexte économique difficile m'ont conduit à supprimer la position de travail « Réclamations et enquêtes » spécifique en cabine. »

Dans un bureau, où nous avons signé un accord de cycle, la direction voulut réorganiser de nouveau ce service, mais s'aperçut de la non dénonciation de l'accord, ce qui empêchait cette réorganisation. Cet accord intégrait le personnel de distribution du courrier, mais deux personnes, en contact avaient un cycle différent qui n'avait pas nécessité un accord. La conclusion fut donc la suppression d'un de ces deux postes. Tout en reconnaissant les difficultés d'application, la direction de l'établissement a dû mettre en œuvre cette décision de sa direction. Notre défense aboutit au reclassement selon les souhaits de cette contractuelle, mais pas à la remise en cause de cette suppression.

Donc, dès que l'enjeu est la productivité, l'action syndicale, même efficace pour le salarié ou en accord avec la direction, est bloquée, il y a donc nécessité pour un syndicat

---

<sup>35</sup> Cité dans NIZET Jean et Pichaut François L'éclatement des modèles en GRH : L'explication par la contingence, son intérêt, ses limites Actes des congrès AGRH 1998 Pages 842 à 864



de comprendre cet enjeu pour adapter sa stratégie et éventuellement ses actions syndicales.

## 2. Performance sociale et économique de l'entreprise vue par syndicat.

### 2.1 : Nécessité de comprendre le fonctionnement des entreprises.

Nous avons évoqué précédemment (p. 21 et 22) des cas de harcèlements supposés. L'un a conclu à de graves dysfonctionnements, et dans le cas collectif, le cadre a été « évincé »; ce mot est employé à dessein, car nous n'avons pas connu son sort, nous supposons qu'il a été licencié.

Dans les deux cas, les dysfonctionnements étaient importants. Pour l'illustrer, citons un extrait du dépôt de plainte de M. G. «Monsieur était dans un 1<sup>er</sup> temps installé dans un couloir puis transféré dans un bureau au 12<sup>ème</sup> étage. L'exécution de tâches étrangère à ses fonctions ; Isolement au travail ; retrait des outils et moyens de travail : instructions contradictoires, brimades et vexations au travail Monsieur G était placé en arrêt maladie par son médecin traitant. Durant son mois d'arrêt, Monsieur T joignait Monsieur G deux à trois fois par semaines pour l'interroger sur ses éventuels rapprochements avec les syndicats du ..... En juin 2008, Monsieur G est déménagé au troisième étage (Lieu de la Direction du Centre) dans le bureau de la communication. Le Directeur de la communication fermant à clefs lors de ses déplacements aussi bien dans le Centre qu'à l'extérieur, Monsieur G est obligé d'attendre à la porte, que l'on daigne lui ouvrir...»<sup>36</sup> Dans l'autre cas, nous pourrions citer des faits montrant que plusieurs personnes ne pouvaient travailler. D'autres exemples existent.

Dans une thèse récente<sup>37</sup> (2007) à laquelle nous souscrivons, Sébastien PAYRE écrit : « La santé au travail ne doit pas selon nous être la préoccupation des seuls experts en santé ou en environnement mais concerne aussi les acteurs des entreprises qui se doivent de l'intégrer dans leur management. Nous estimons que seule l'amélioration de la performance sous ces facettes sociales et économique peut garantir à moyen terme un plus grand bien être, comme le souligne CHANLAT (2007) »

Et il écrit aussi« Le stress dysfonctionnel est l'état d'esprit et physique dégradé dans lequel se trouve l'acteur lorsqu'il réalise ses activités dans l'entreprise ». Et dont

---

<sup>36</sup> L'Histoire de M. G. a rebondi : Au début de l'été 2010, malgré cette accumulation de faits décrits dans le dépôt de plainte l'enquête piétinait et se terminait. De façon irrationnelle, la direction est intervenue de nouveau sur cet agent, en lui supprimant son traitement. Le syndicat est intervenu ; le traitement a été rétabli, son contentieux est maintenant pris en charge par une assurance protection juridique....

<sup>37</sup>PAYRE Sébastien, Analyse du stress dysfonctionnel au travers de la dégradation de la performance socio-économique des moyennes entreprises, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion soutenues à l'Université Lyon 3 décembre 2007

l'origine peut être rattachée à la détérioration de la performance sociale et économique de l'entreprise :

«La dégradation de la performance sociale et économique de l'entreprise ainsi que l'insuffisante négociation et explicitation des règles du jeu professionnel génèrent un manque de professionnalisme des acteurs. Ce qui accroît les conflits entre eux et se traduit par de nombreuses tensions et pressions qui contribuent au développement du stress dysfonctionnel »

Comme nous l'avons vu dans la partie méthodologie, le(s) syndicat(s) ne sont pas inclus dans sa démarche, car ils risquent de rester sur la seule problématique de la santé. On l'a vu dans le deuxième cas, la parole reste aux experts et effectivement, l'action syndicale est inefficace.

Aussi, un syndicat doit comprendre l'autre partie (principale) de la problématique de cette thèse : la performance sous ces facettes sociales et économique et l'intégrer dans sa stratégie et ses actions syndicales en découlant, s'il veut répondre aux besoins des salariés et remplir ses missions dans les IRP (CHSCT) prévues par la loi.

La thèse étudiait le stress dysfonctionnel dans les PME. Ici, nous avons des cas de harcèlement supposé Le harcèlement est un délit pénal que nous n'étudierons pas dans le cadre de ce mémoire. Que les faits exposés ici relèvent ou non de ce délit est du domaine du droit ; néanmoins ils sont caractérisés par les acteurs, au minimum, de dysfonctionnements. La problématique de gestion devient donc la même que celle exposée dans la thèse de S. PAYRE.

Dans le plan stratégique adopté figurait la participation à des débats. L'un deux sur la souffrance au travail (au moment de la médiatisation des suicides chez France Telecom) permit de constater que dans d'autres (grandes) entreprises des cas semblables survenaient. Un participant a même donné un témoignage plus général : « J'ai occupé des postes de cadre de Direction, y compris de Direction Générale et j'ai souvent constaté plus particulièrement concernant les entreprises rachetées par LBO (effet de levier) que la variable d'ajustement était souvent humaine après avoir resserré tous les postes de dépenses (même ceux qui sont utiles comme certaines dépenses d'investissement préparant l'avenir). »

Un syndicat, s'il veut être efficace et crédible ne doit pas se contenter d'opinion non démontrée ; il se doit de comprendre la gestion de l'entreprise. Par contre, il peut retenir ces faits qui lui permettraient de dégager une loi plus générale à partir des faits semblables constatés lors de l'étude de son terrain.

## **2.2. : Gestion**

### **2.2.1 : Gestion des directions opérationnelles.**

Dans les documents que nous avons à notre disposition se trouvait la feuille de route de 2010, donnée par la direction nationale de l'entreprise à chaque Direction Opérationnelle. Elle est compréhensible par les seuls spécialistes, allant dans les détails et ne laissant aucune initiative, avec des objectifs formulés uniquement en termes de rentabilité immédiate.

« Productivité et accompagnement de la baisse des volumes : Il s'agit dans ce cadre, d'inciter les territoires à se concentrer encore davantage sur leurs priorités d'actions à court terme en termes de productivité et de variabilisation des charges (adaptation charge capacité). L'objectif de productivité 2010 communiqué aux Directions Opérationnelles dans ce cadre (intégrant la productivité additionnelle liée à l'accélération de la baisse des volumes) constitue une norme intangible, référence pour le calcul de la productivité inscrite au CAP<sup>38</sup> 2010. La mission des territoires doit se centrer sur l'évaluation de leur capacité à atteindre l'objectif (via l'établissement de leur propre diagnostic), ainsi que sur la mobilisation des moyens pour y parvenir. Dans ce cadre précis, il est demandé à chaque direction opérationnelle de qualifier leurs efforts de productivité par projet, y/c sur l'adaptation des organisations aux baisses de trafic, en répartissant leur performance sur les lignes d'actions pré saisies dans les feuilles de calculs fournis. »: « Ces feuilles ont vocation cette année à favoriser les échanges entre le Siège et les territoires sur les éléments de diagnostic relatifs à la gestion des sureffectifs organisationnels et à aptitude réduite et doivent permettre d'aboutir collectivement à une meilleure maîtrise des composantes de l'amélioration de la fluidité. L'enjeu est d'autant plus critique que l'accompagnement en matière de fluidité pris en compte dans la trajectoire nationale de productivité est maximal. Dans le but d'enrichir le dialogue Directions Opérationnelles-Siège sur ce thème, il est demandé aux directeurs d'évaluer dans ce cadre, leurs marges de manœuvre grâce à l'outil de simulation fourni par la direction des ressources humaines, en fonction des données d'entrée suivantes : le niveau de productivité attendue 2010 en emplois à temps complet et les perspectives 2011, le taux de remplacement des sorties d'effectifs et le taux de viscosité local inter processus, les mesures de ressources humaines. Le total des sureffectifs (organisationnels et aptitude ré-

---

<sup>38</sup> « contrat de gestion » non négocié, donnant les objectifs de l'année

duite) générés sur la période figure en synthèse de l'onglet p2 et fait référence aux évolutions de stocks de sureffectifs entre le 01/01 et le 31/12. »

La volonté d'intégrer cette gestion chez les cadres et les directeurs d'établissements est très forte. Citons un autre document d'une direction d'un autre département.

«Notre structure de pilotage de la force globale de travail<sup>39</sup> est cadrée

- en cadencant des instances
- en normalisant les contenus
- en garantissant la cohérence des actions engagées et en contrôlant leur efficacité.
- Une discipline de réseau indispensable

Cette discipline de réseau doit notamment se concrétiser chaque semaine (le Vendredi à 16 H) pour les établissements par une mise à jour exhaustive de la consommation prévisionnelle de force globale de travail du mois en cours. »

### **2.2.2 : Gestion des commerciaux :**

Les principes sont semblables pour le commercial : Citons des documents ayant le même objectif, mais adaptés aux directeurs commerciaux opérationnels :

L'enjeu de ce premier exercice est essentiellement de mobiliser l'ensemble des Forces de vente sur la mise en œuvre des leviers de performance permettant d'infléchir la trajectoire tendancielle d'évolution des volumes.

En prenant pour référence les marchés et les Services, les territoires et le siège doivent notamment traduire dans les feuilles de calculs fournis l'évolution envisagée en 2010 d'un indicateur clé de la performance commerciale et structurant pour la préparation du CAP : le taux d'équipement.

L'objectif est d'identifier la capacité de chaque territoire et de chaque canal à conquérir de nouveaux clients tout en assurant la fidélisation des clients actuels.

Pour rappel, en effet, la mise en place de l'organisation efficacité commerciale<sup>40</sup> a pour objectif, dans un marché de plus en plus concurrentiel et dans un environnement économique difficile, de répondre aux problématiques stratégiques que sont : la conquête de nouveaux clients et la fidélisation de nos clients.

Nos enjeux d'ici 2011 sur le marché du marketing direct se traduisent par la conquête de 5500 nouveaux clients par an (soit environ 1% de gain sur le taux

---

<sup>39</sup> Terme propre à l'entreprise ; elle comprend la force de travail permanente, quel que soit le statut (fonctionnaire ou cdi) et la force de travail variable (cdd, intérimaires, heures supplémentaires...) qui sont aussi des notions propres à l'entreprise.

<sup>40</sup> Réorganisation de tout le secteur commercial en 2009

d'équipement), le réarbitrage de 1% du budget communication des 400 premiers annonceurs français, l'augmentation de 10% de la fidélisation de nos clients.

Dans ce cadre, il est demandé à chaque directeur commercial pour les clients en face à face et à chaque directeur des ventes pour les clients Télévente de définir quel taux d'équipement il projette pour le point de sortie 2010. Pour cela, chaque directeur commercial et chaque directeur des ventes disposeront du taux d'équipement actuel de ses clients (vision 31/3/2009), du taux d'équipement de la zone mais aussi du taux d'équipement national. La projection ne sera pas exhaustive pour ce premier exercice mais devra concerner différents produits et filiales, le ciblage, la fidélisation et l'international.

**Une réorganisation appelée** efficacité commerciale avait déjà eu lieu en 2009 créant des sureffectifs transférés dans les directions opérationnelles avec des conséquences **sur le personnel. Par exemple, dans un département**, passage de 65 postes à 54 postes avec 10 postes de fonction nouvelle dont 3 objectifs sur CA et 6 non commissionnés. Le comblement<sup>41</sup> des postes s'était fait par appels à candidature en bourse d'emploi nationale et entretien avec le hiérarchique sur la base de grilles de sélection. Chaque acteur qui souhaitait rester dans la filière commerciale se positionnait en répondant à des appels à candidature avec des règles (candidature possible sur des niveaux de classification personnelle supérieurs ou inférieurs d'un niveau.

Le résultat de cette réorganisation: 17 personnes en « sureffectif »

### **2.2.3 : Les restructurations touchent toutes les régions et tous les métiers :**

Exemple d'une direction opérationnelle d'un autre département de France cité par le syndicat CFTC de ce département : des centres ont été regroupés et depuis 2008, 700 agents sont partis ; deux nouveaux centres vont être absorbés en 2010 et 2011 par le centre industriel de notre département et **250 à 300 agents risquent** de se retrouver en reclassement.

Sur la direction (RH, service achat....) de ce département, **50** agents sont en reclassement et sur tout le département, **15** cadres supérieurs sont aussi en reclassement. Dans le réseau de vente de la région de ce département, 28 établissements sont actuellement

---

<sup>41</sup> Dans l'entreprise est définie une organisation type avec des postes de travail définis au préalable. Les managers cherchent des agents pour tenir ces postes : ils « comblent les postes »

prévus en réorganisation. En 2009 les réorganisations ont engendrées environ la suppression de 50 emplois.

Le service comptabilité va voir son effectif divisé par deux en 2010, soit environ, là aussi 50 agents en reclassement.

#### **2.2.4 : Intégrer le ressenti du personnel dans l'action syndicale.**

Prenons des exemples vus lors de nos visites d'établissements, conformément au plan stratégique adopté.

- **cadre commercial** : Il n'a pas souhaité se repositionner lorsque son poste a été supprimé lors de la réorganisation présenté p. 37; il a été « incité » à postuler sur des postes nouveaux plus sédentaires et non commissionnés, mais a préféré saisir l'opportunité de changer de métier (avec à la clé quatre mois de salaires en prime de mobilité fonctionnelle). Son nouveau poste est déclaré en « surnombre ». La gestion des sureffectifs commence à se mettre en place. Il est affecté dans un centre d'entraide. En découvrant ce centre, il « se met en maladie ». Il subit alors une pression pour accepter des « mesures d'âge » (préretraite), qu'il finit par accepter. Il obtient alors des missions.

- **cadre nouvellement promu** : La directrice d'un établissement recrute une nouvelle encadrante au titre de la promotion. Elle doit ensuite supprimer un poste d'encadrant au titre de la productivité. Une règle non écrite prévoit une « prime » à l'ancienneté. Le poste de la dernière arrivée est donc supprimé et deux mois après sa nomination, elle est déclarée en sureffectif.

Un cadre supérieur adhérent de grade élevé, cité par un syndicaliste lors d'une rencontre nationale : "je ne sais pas ce qu'ils vont inventer pour nous virer, ils vont mettre une pression infernale pour que l'on craque et que l'on parte de nous même". L'inquiétude gagne tous les niveaux de fonction jusqu'aux directeurs !

Nous constatons bien un accroissement de la pression économique, après le constat par la direction de notre entreprise d'une dégradation de la performance économique, avec la mise en place d'un système bureaucratique de démultiplication des objectifs de gestion à court terme vers l'ensemble des établissements. Sans autres objectifs et avec une telle pression, des dérapages (harcèlements ? ou pressions... ?) sont apparus. Les cas ci-dessus sont des exemples emblématiques du manque de professionnalisme et de dialogue individuel, comme les blocages vus plus haut.

## 2.3 : Suppressions d'emploi et performance économique :

### 2.3.1 : Sont-elles efficaces ?

Un article très intéressant de recherche<sup>42</sup> sur le lien entre suppressions d'emplois et performance économique a tenté de recenser toute la littérature sur le sujet. Les auteurs cités ci-après le sont à travers cet article. Nous utilisons abondamment cet article, car il nous a servi aussi comme matériel de terrain (voir plus loin §2.4).

Mais avant, citons une communication du colloque IIC 2010 qui a tenté d'expliquer la relation entre les réductions d'effectifs et la performance de l'entreprise par la valeur ajoutée. « Le modèle de régression logistique<sup>43</sup> nous a permis de vérifier le degré de fiabilité de ces résultats. L'enseignement à retenir est qu'il semblerait que la réduction d'effectifs aurait des effets négatifs sur la croissance et des effets positifs sur la rentabilité des capitaux propres pendant l'année où elle est opérée. Sur le court terme, elle favoriserait la croissance mais elle resterait défavorable à la rentabilité des capitaux propres. Et sur le moyen terme elle affecterait positivement la croissance et la rentabilité. »<sup>44</sup> L'auteur conclut donc logiquement que « Vu la complexité de la vie de l'entreprise, nous pensons que pour parvenir à des résultats fiables, il nous faut une meilleure compréhension du contexte dans lequel les décisions ont été prises. » Les modèles statistiques ne concluent donc pas sur une ou des variables explicatives.

Le discours managérial, quand à lui, continue à justifier la réduction de postes à travers la réponse à des contraintes environnementales et un raisonnement « mécanique » (SERVAIS 1997) majoritairement de logique financière. Apparu dans les années 70, suite à l'exemple américain dans l'automobile et l'arrivée de la concurrence japonaise avec un niveau d'encadrement moindre (deux fois moins). Ces entreprises réduisent leur personnel et un redressement se produit ; elles dégagent de nouveaux principes : Les plus petites organisations sont aussi performantes que les grandes, le déclin, aussi bien que la croissance, sont des phases naturelles du développement de

---

<sup>42</sup> COMOLTI C. et MOULIN Y., Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? Eléments pour l'amélioration du modèle de calcul décisionnel, Revue management et avenir 2007/1, N° 11, p. 63-92.

<sup>43</sup> A partir d'une base de données DIANE, l'auteur a utilisé deux modèles statistiques de régression : PLS qui permet d'expliquer plusieurs variables à partir d'autres variables multiples et logistique qui permet de vérifier la fiabilité des résultats

<sup>44</sup> DZREKE Komla, Réduction d'effectifs et performance de l'entreprise : une approche de cette relation par la valeur ajoutée, communication au colloque IIC 2010



l'organisation, des ressources humaines affectées et sans doublons sont associées à l'adaptabilité et à la flexibilité <sup>45</sup>-

Deux logiques d'action sont envisageables :

- industrielle, réorganiser la structure pour faire face à une évolution du volume de production : « Partant d'une projection ou d'une prévision de la demande, on applique à ce niveau de demande un ratio de productivité qui détermine le niveau d'emploi direct. On chiffre ensuite, en fonction de celui-ci,...le besoin en emplois indirects » , COLIN et ROUYER (1996 ).

- financière : « Si on suppose que le coût moyen d'un salarié est de 200 KF et la perte à combler de 10 MF, le sureffectif peut être estimé à 50 personnes », CHEVALIER et DIRE, (1994), SERVAIS (1997) et la répartition : « Pour atteindre 1 objectif global de – x %, on fait – y % dans les usines et suivant 1 ratio M.O. directe/MO indirecte, on détermine le niveau de sureffectif des structures », BEAUJOLIN (1998).<sup>46</sup> -

Mais le constat empirique diffère de ce schéma théorique: Des effets généralement négatifs sur les cours boursiers se produisent à l'annonce des suppressions. En France, HUBLER, MESCHI et SCHMIDT (2004) constatent un impact sur le cours négatif si la source d'information de l'annonce est syndicale et si les suppressions sont supérieures à 10 % de l'effectif, et aucun impact significatif dans les autres cas. Le lien est mitigé entre réductions et performance économique et financière : La Wyatt Worldwide a étudié 1005 firmes : 46% ont réduits leurs frais, 32% ont accru leurs profits et 22% leurs gains de productivité. En France, une étude D'ARCIMOLES (1994) montre une relation négative immédiate entre niveau de productivité et rentabilité lors des restructurations avec des suppressions, mais les performances progressent quelques années plus tard. Mais une autre étude D'ARCIMOLES et FAKHAH en 1997 modère la première, car l'effet positif est de courte durée et les suppressions peuvent être préjudiciables à long terme.<sup>47</sup>

Les suppressions auraient des effets négatifs sur la performance organisationnelle : selon une autre étude de La Wyatt Worldwide, seul 17 % des entreprises interrogées ont reconnu avoir réduit leur bureaucratie. Pour CAMERON (1994), la réduction d'effectifs, au lieu de réaliser l'objectif de décentralisation des décisions a, au contraire

---

<sup>45</sup> COMOLTI C. et MOULIN Y., Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? op. cité

<sup>46</sup> COMOLTI C. et MOULIN Y., Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? op. cité

<sup>47</sup> COMOLTI C. et MOULIN Y., Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? op. cité

tendance à favoriser une centralisation accrue dans un contexte d'inquiétude. En France, MESCHI (1996) note que la réduction favorise également l'inertie organisationnelle, plutôt qu'elle ne conduit à un changement. Le passage du contrôle par l'agent de maîtrise à un autocontrôle par l'équipe pose des problèmes de relations entre les membres et un stress, et donc une baisse de qualité se produit.<sup>48</sup>

Les suppressions d'emplois sont source de coûts cachés :

Elles sont réglementées et donc engendrent des coûts importants à plusieurs titres : procédure d'élaboration de documents relatifs à la réduction d'effectifs et mesures d'accompagnement individuelles et collectives. Ces coûts certes incorporés ne sont pas intégrés dans le modèle de calcul pour la prise de décision de réduction des effectifs, AMIEL-FLECHEL (1996).<sup>49</sup>

Les coûts cachés non incorporés sont importants. La synthèse<sup>50</sup> des effets sanitaires générés par les suppressions d'emplois, sources de dysfonctionnements est reprise ci-après.

(Les) **Pertes de compétences**, KETS de VRIES et BALAZS (1996) entraînent une dégradation de l'image de l'organisation et des effets sur les salariés restants.

(Le) **Deuil** : ce mécanisme de destruction reconstruction est concomitant à une baisse de la performance au travail et est source d'angoisse pour autrui, DUBOULOY (1996).

**Le syndrome du survivant** entraîne des sentiments de malaise, de culpabilité et peut correspondre à une baisse de l'implication dans un contexte où les salariés craignent une nouvelle restructuration, NOER (1993). Le syndrome du survivant s'accompagnerait de troubles psychosomatiques tels que l'insomnie, l'hypertension, De MEUSE, BERGMANN (1997) et se répercuterait sur la santé mentale (épuisement émotionnel, nervosité, stress, sentiment de culpabilité, *etc.*) et physique (ulcères, hypertension, *etc.*), NGO MANGUELLE, RINFRET (2002).

**L'insécurité** est corrélée à de nombreux effets contre-productifs. Une corrélation négative est notée entre l'insécurité et le niveau de satisfaction, ROSKIES, Louis et Guérin, (1990), VAN VUUREN et ALI (1991), la contribution des salariés GREENHALGH et JICK (1989), l'implication, FOX et STAW (1979 ; ASHFORD, LEE, BOBKO (1989),

---

<sup>48</sup> COMOLTI C. et MOULIN Y., Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? op. cité

<sup>49</sup> COMOLTI C. et MOULIN Y Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? op. cité

<sup>50</sup> COMOLTI C. et MOULIN Y Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? op. cité

l'effort au travail, LOUIS-GUERIN et ROSKIES (1990), BROCKNER et al. (1992). Elle est par ailleurs source de stress.<sup>51</sup>

**Le stress** Le stress est défini selon LAZARUS et FOLKMAN (1984) comme « une relation particulière entre la personne et l'environnement, relation que la personne évalue comme excédant ses ressources et menaçant son bien-être ». Il affecte également le comportement des salariés en entraînant une consommation excessive de tabac, de café, d'alcool et de drogues, et est source de comportements contre-productifs tels que les vols, les négligences, les accidents de travail, les sabotages. Les impacts organisationnels sont également notés par SIRE (1999) qui indique un retrait organisationnel, une hausse de l'absentéisme et une baisse de la productivité.

**Le burn-out** est un état d'épuisement physique et mental.

**La modification du contrat psychologique** Le contrat psychologique définit ce que les salariés pensent être en droit de recevoir et dans l'obligation de donner à l'issue de promesses ou de représentations mentales personnelles de la relation d'emploi. Cet aspect ne doit pas être sous-estimé : hausse du turn-over, GUZZO et ALI (1994), baisse de l'engagement et de l'implication des salariés, ROBINSON, MORRISON (1995) et diminution de la satisfaction au travail, ROBINSON, ROUSSEAU (1995).

**La perte de confiance** apparaît parce que, compte tenu de ses effets organisationnels et psychologiques (insécurité de l'emploi, perspectives d'ascension professionnelle réduites, *etc.*), la suppression d'emplois est interprétée comme le signe que l'organisation n'agit pas ou plus dans leur intérêt. La perte de confiance se répercute négativement : déclin de la performance, baisse de la contribution des salariés (baisse de l'engagement, hausse de l'absentéisme, sabotages) et est source de coûts.<sup>52</sup>

### 2.3.2 : Mise à jour de coûts cachés.

Et sur notre terrain, des coûts cachés, liés aux sureffectifs et donc aux suppressions d'emplois, sont trouvés et calculés. Cette mise à jour fut restituée oralement mais sous forme de lecture d'une feuille écrite au préalable.

---

<sup>51</sup> COMOLTI C. et MOULIN Y, Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? op. cité

<sup>52</sup> COMOLTI C. et MOULIN Y Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? op. cité

- 1) Si l'on raisonne toutes choses égales par ailleurs, et que l'on prend le nombre de sureffectifs, on aboutit à 1 coût initial pour 1 Direction opérationnelle d'un département de 5 779 500 euros /an, en prenant le coût standard (soit **38 530 € en 2009**) d'un agent FTP<sup>53</sup> donné par le Système d'information gestion et en multipliant par le nombre de sureffectifs (17 commerciaux, 103 autres et 30 escale). 1 telle somme explique la politique de fluidité. Le stock des sureffectifs diminue et avec tous les départs, le coût est réduit de presque 50 % soit  $5780\ 000/2 = 2\ 890\ 000$  **€ de gains obtenus et affichés.**
- 2) Mais cela ne tient pas compte du coût engagé pour diminuer ce « stock » ni pour les réorganisations : Nous avons 3 conseillers en mobilité, 1 personne pour s'occuper des réorganisations, 1 pour les surnombres, 1 pour le SI RH. Vu la centralisation de la gestion, les contrôleurs de gestion ne s'occupent que de « ça », mais nous n'en tiendrons pas compte ici, pour que nos calculs soient incontestables. Soit  $38\ 503 \times (3+1+1+1) = 231\ 180$  **€**
- 3) De plus, à chaque réorganisation, les « positions de travail sont repesées » et aboutissent à des constats de dépassement d'horaire pour le passé, et du moins pour l'avenir. Ces deux points représentent un coût pour ce département de 400 Keuros/an. A partir du coût standard de la force de travail variable<sup>54</sup> (soit **29 250 € en 2009**), on détermine le coût approché d'une heure supplémentaire en divisant ce coût par le nombre annuel d'heures sur la base des 35 heures (**1890 heures**) soit **15 €**. En prenant un bureau moyen avec une restructuration, le dépassement sur 22 positions de travail a pu être constaté et l'information a été donnée aux organisations syndicales dans une réunion expliquant cette réorganisation : 47,9 heures semaine payées sur 26 semaines pour une somme de 19 275 euros, et 93 heures/semaine payées sur 5 semaines pour une somme de 7 200 euros. Avec une hypothèse (en deçà de la réalité) de 30 bureaux réorganisés tous les 2 ans, nous obtenons un coût, pour une réorganisation d'un bureau moyen : 26 470 euros (19 275+7 200) ; pour 30 bureaux : 794 114 euros, divisé par 2 pour avoir un coût annuel, **de 397 057 euros.**

---

<sup>53</sup> Force de travail permanente ; ces données sont issues du système comptable et ne peuvent être détaillées

<sup>54</sup> Ces concepts propres à l'entreprise sont utilisés, car, d'une part, aucune donnée comptable pour des calculs 'autres, y compris chez les gestionnaires, et d'autre, tout calcul basé sur d'autres données ou notions ne serait pas reconnu.

4) La centralisation vue en **2.1.1** implique la (re)mise en place d'un système bureaucratique rigide. Comme tout système bureaucratique, il engendre des dysfonctionnements et donc des coûts. Certains d'entre eux ont pu être calculés. C'est ainsi que l'on peut conclure à l'inutilité des entretiens d'appréciation. En effet 2 exemples de recours ont montré que les encadrants suivaient des consignes (critères précis et quotas stricts) pour les entretiens d'appréciation, ceux-ci ne pouvaient refléter 1 dialogue entre l'agent et son N+1. Sans mesurer le coût des recours, ces entretiens représentent des heures non travaillées. Avec la même démonstration vue au point 3, mais en prenant le coût standard (soit **38 530 € en 2009**) d'1 agent FTP nous obtenons le coût d'une heure de travail : **20 €** Si nous comptons 4000 agents dans le département pour un entretien d'une heure et demie en moyenne mobilisant deux personnes, on obtient bien **244 635 €**

Soit par addition des trois points précédents, un résultat de **872 872 €**

A ces coûts cachés doivent être rajoutés des coûts connus mais non incorporés aux calculs économiques servant ou justifiant la prise de décision de ces réorganisations. Il s'agit des indemnités de reclassement : départs anticipés, indemnité de mobilité, paiements divers.....Les investissements liés à ces restructurations ont fait l'objet d'un Business plan, et les dépenses répertoriées sous cette rubrique sont supérieures à 2 500 000 euros. La totalité de ces coûts dépasse largement le coût initial du premier point (**2 890 000 €**).

Lors du conflit que nous analyserons plus loin, nous avons monté un dossier pour le comité technique paritaire<sup>55</sup> : Une activité assurée jusqu'ici par l'entreprise est cédée à une de ses filiales.

« Si la filiale passe un appel d'offre, elle devra payer le prestataire choisi et sera rétribuée par l'entreprise. Les agents titulaires étant rapatriés sur l'établissement auquel ils étaient rattachés, l'entreprise supporte donc le coût de cette réorganisation.

Avec 30 agents en surnombre et un coût standard FTP Courrier de 38 530 euros, on obtient 1 155 900 euros par an. Les autres coûts peuvent être négligés pour notre démonstration.

Ces exemples de coûts ont été choisis pour notre démonstration, et surtout pour la possibilité de les calculer par un syndicat. Quels seraient leur ampleur, si nous prenions

---

<sup>55</sup> Le CTP donne son avis sur les restructurations dans la fonction publique, mais avec beaucoup moins de pouvoir que dans les comités d'entreprises.

l'absentéisme, l'intérim (évoquée en introduction) et les « conséquences sanitaires » présentées dans le § 2.3? Surtout, ces exemples ont permis de montrer leurs pertinences, car ils n'ont pas été contestés.

## **2.4: Diagnostic de l'entreprise :**

### **2.4.1: Avis d'expert et effet miroir**

Dans une communauté humaine comme l'est une entreprise, les intérêts sont divers et donc les points de vue sont subjectifs. Pour un chercheur étudiant cette organisation et souhaitant obtenir des résultats à but scientifique, cette diversité de points de vue représente une difficulté. Le concept épistémologique repris dans la théorie socio-économique d'intersubjectivité permet de dépasser cette difficulté. Cette théorie parle d'intersubjectivité cognitive et contradictoire. A la suite de ce concept ont été élaborées des méthodes d'investigation : effet miroir et avis d'expert. Nous inscrivant dans cette théorie, nous les pensons indispensable à toute recherche en sciences de gestion.

Dans notre recherche exploratoire d'un domaine peu étudié, nous devons néanmoins nous interroger sur la façon de les utiliser. Un syndicaliste chercheur, non mandaté par la direction, n'a, et c'était le cas sur notre terrain, aucune légitimité dans l'entreprise et dans sa gestion. Comment faire émerger un diagnostic partagé dans ce domaine sans être reconnu comme expert. Il a été nécessaire d'adapter l'effet miroir et l'avis d'expert, en les regroupant. Dans notre recherche, cet effet et cet avis se sont résumés à un débat entre un directeur opérationnel et nous. Nous pensons d'ailleurs que dans un système centralisé présenté dans le § 2.2, cela suffit pour respecter le principe d'intersubjectivité contradictoire.

Dans une telle recherche, l'effet miroir a pu apparaître parce qu'il se déroulait avec l'avis ; le calcul des coûts cachés surtout, vu dans la page précédente, a permis l'émergence de la parole du directeur.

Cet entretien a repris les points évoqués dans les paragraphes précédents : Nous avons cité le document exposé au § 2.2 pour bien montrer, selon notre point de vue subjectif de syndicaliste (mais difficilement contestable) que l'unique but de la gestion des établissements était d'obtenir des suppressions d'emplois. **C'était la partie effet-miroir** Nous avons ensuite lu la feuille des coûts cachés. Nous avons exposé enfin la synthèse

des effets sanitaires générés par les suppressions d'emplois, sources de dysfonctionnements, exposée dans le § 2.3. **C'était la partie avis d'expert.**

La parole du directeur a révélé un diagnostic partagé. Ce n'était pas évident au départ, puisqu'en préalable, il a affirmé avoir toujours cru au rôle positif du syndicat dans l'accompagnement social et pour les commissions de suivi. Il a besoin d'eux comme médiateur dans les conflits et comme interlocuteur intermédiaire

**Après l'avis et l'effet miroir**, vus ci-dessus, le directeur n'a contesté aucun point de cet exposé et a réaffirmé qu'effectivement l'entreprise en 2010 devait dégager tout le potentiel de productivité en rendant les organisations variables leur permettant une adaptation stricte des effectifs au trafic. Elle ne laissait pas de marge de manœuvre. Mais a rajouté que maintenant, c'était différent : il y a discussion, et les directions opérationnelles regardent lors des réorganisations la qualité de service et la santé au travail ; elles tiennent compte du nombre de sureffectifs, car s'il y en a trop sur un site, cela ne sert à rien. Ce n'est pas calculé, mais de l'ordre du ressenti.

De plus les tableaux de bord et les reportings avec le n+1 de ce Directeur Opérationnel ont d'autres objectifs. Il a d'ailleurs été décidé par le directeur du siège que toute réorganisation impliquait de mesurer son empreinte (au sens d'impact, par analogie à l'empreinte carbone) sur la santé au travail. Il reste à l'appliquer : Un groupe de travail déterminera la méthode de travail et choisira l'expert externe qui sera susceptible d'intervenir pour les calculs.

La synthèse a confirmé l'expertise d'un syndicaliste sur la question de la santé au travail. Notre but étant de la lier à une présentation sur la pertinence économique des suppressions d'emplois.

## **2.4.2: Analyse de l'effet miroir et de l'avis d'expert**

### **2.4.2.1: Echec de l'intégration du CG**

L'effet miroir et l'avis d'expert montre l'échec d'une intégration forcée **du contrôle de gestion**, en accord avec un article de L. CAPPELLETTI<sup>56</sup>. Cette analyse et les deux

---

<sup>56</sup> CAPPELLETTI L. Contrôle de gestion et Fonction commerciale dans 1 dossier de recherche dirigée par I. BARTH « La vente: le nouvel aggiornamento ? » Revue management et avenir 2008/2, N° 16

idées suivantes de cet article ont été exposées au directeur mais ne font pas partie du diagnostic partagé

- Se déplacer d'1 position extérieure et peu créatrice de valeur, vers une position mieux intégrée et source de création de valeur (citation dans l'article D'AMBLER et KOKKINAKI 2002)
- Les entreprises qui développent leurs performances commerciales réussissent à intégrer un système de contrôle de gestion adapté (citation dans l'article de DAVILA et FOSTER (2007))

#### **2.4.2.2: Prise en compte d'1 évolution de mentalité dans direction.**

La diminution des coûts, avec réduction des effectifs doit encore, pour le « siècle », être l'objectif principal de chaque manager.

Mais la mise à jour de coûts cachés par un syndicaliste a permis la mise à jour concomitante, faussement évidente, d'une interrogation de certains dirigeants sur la stratégie mise en place :

- Faiblesse, pour ne pas dire absence, du dialogue professionnel comme source d'alimentation des conflits, de blocages, de dysfonctionnements.
- nécessité de prendre des critères sociaux dans les décisions économiques.

Un tel diagnostic partagé n'est qu'un effet miroir, c'est-à-dire qu'il existait antérieurement. Nous avons réussi à le faire émerger en montrant une expertise dans un domaine étranger aux sources d'intérêts des syndicalistes. Nous mettons aussi à jour le rôle essentiel d'un syndicat pour une direction dans un tel système bureaucratique : médiateur et interlocuteur dans les conflits. Ceux-ci sont donc supposés inévitables et la présence de syndicats permet de les arrêter plus facilement. Cependant ces syndicats ne sont pas devenus intervenants dans le management de l'entreprise. Les dysfonctionnements réels trouvés et reconnus avec la mise à jour des coûts cachés restent en l'état. En effet, le système de gestion reste centralisé au niveau national. La connaissance des mécanismes de l'entreprise permet d'élaborer une nouvelle stratégie syndicale permettant de contourner les blocages.



### **3: Stratégie syndicale et actions syndicales.**

#### **3.1 : Stratégie de rupture.**

##### **3.1.1 : Définition de la stratégie de rupture :**

La stratégie de rupture consiste pour une entreprise à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage <sup>57</sup>

Il existe des cadres de référence - «ensemble d'hypothèses qui déterminent les conceptions (des dirigeants) concernant le business et l'organisation»-, SHRIVASTASA et SCHNEIDER<sup>58</sup>. Les remettre en question peut amener une stratégie de rupture. L'exemple du low cost est significatif : son introduction provoque un changement de mentalité, donc d'identité et de culture, MOINGEON et LEHMANN-ORTEGA (2006) et a précédé le changement de stratégie <sup>59</sup>

##### **3.1.2: Conflit**

Après l'élaboration du PASINTEX, l'entreprise décida de céder une activité à l'une de ses filiales. Cette décision concernait aussi notre terrain. La direction se préparait à un conflit sous la forme d'une grève « dure ».

Ce fut pour nous l'occasion de poursuivre notre travail de recherche en appliquant le PASINTEX.

Nous avons choisi une méthodologie adaptée, sous la forme d'un entretien collectif. Nous le fîmes sous forme d'heures d'information syndicales « réglementaire ». Le groupe était uni, fortement syndicalisé (à la CGT) et ne connaissait pas la CFTC. Le service était complètement autonome situé sur la zone de fret de l'aéroport de notre terrain ; Avant cet entretien, nous avons annoncé que nous allions les informer sur la loi (code du travail....) concernant les transferts d'activité. Ils travaillaient de nuit par roulement de deux équipes de 13. Ils sont venus une seule nuit à 25.

##### **3.1.2.1: Heures d'information syndicale.**

Lors de la première entrevue, le personnel nous explique que le directeur des ressources humaines du centre, auquel ce service était rattaché, leur avait annoncé en septembre 2009 que l'entreprise avait décidé de transférer l'activité de cette escale à sa filiale N, par décision de la direction centrale. Le personnel serait rapatrié sur le centre et

---

<sup>57</sup> LEHMANN-ORTEGA Laurence, ROY Pierre Les stratégies de rupture : Synthèse et perspectives. Revue française de gestion, n°) 197 2009 Pages 113 à 125

<sup>58</sup> Cité dans LEHMANN-ORTEGA Laurence, ROY Pierre Les stratégies de rupture ; op. cité

<sup>59</sup> LEHMANN-ORTEGA Laurence, ROY Pierre Les stratégies de rupture ; op. cité

les conditions d'accompagnement de la mobilité seraient calées sur le dispositif d'accompagnement du personnel en sureffectif temporaire ". Ce transfert serait effectif début avril 2010.

Le personnel nous a appris ensuite qu'un collectif le dirigeait et prenait les décisions. Tous les soirs avant la prise de service, une assemblée générale décidait des actions à mener, mais pour l'instant, nous expliquent les agents, ils hésitent à se lancer dans les « luttes » classiques proposées par leur syndicat. Ils sont donc intéressés par une information qui pourrait les amener à une action « juridique ».

Nous leur citons deux articles du code de travail

-L 432-1 sur les obligations de donner au comité d'entreprise les motifs économiques d'une cession pour qu'il puisse donner son avis.

-L 122-12 sur l'obligation par l'entreprise reprenant une activité de reprendre aussi le personnel. Nous leur proposons une expertise lorsque seraient connus ces motifs.

### **3.1.2.2: Déroulement.**

Le collectif décide la création d'un blog, dont les articles sont validés lors des assemblées générales, et d'une campagne d'opinion. Un agent de cette escale est le « technicien » de ce blog: « Nous sommes un groupe de 31 agents travaillant sur l'aéroport de ..... qui devront quitter le 6 Avril 2010 notre lieu de travail actuel pour être remplacés, le 7 Avril 2010 par des salariés d'une filiale de notre entreprise, celle-ci va ensuite sous-traiter à une autre société; Nous avons reçu sur notre lieu de travail le VICE PRESIDENT du SENAT Monsieur G. (voir son intervention au SENAT), également Monsieur le DEPUTE A.; Nous devons recevoir jeudi 12 novembre la présence de membres du secrétariat de Monsieur J., le 29 novembre nous serons reçu par Monsieur le DEPUTE M. La télévision T. a fait un reportage et 2 journalistes du journal local de la ville de ..... se sont déplacés »

Ils participent aux manifestations contre la réforme du statut de l'entreprise pour faire connaître leur histoire.

Le représentant du collectif sollicite notre syndicat pour préparer un éventuel recours juridique. Nous effectuons alors une analyse économique de ce transfert.

Le collectif croit à la démarche CFTC dite « juridique », et n'opte donc pas pour la grève. Il s'approprie l'expertise CFTC apportée lors de la première heure d'information syndicale. Lors de la venue du directeur de l'établissement auquel ce service était rattaché, la CFTC a certes cité l'article du code du travail L 432-1 mais une question posée

émanait bien du personnel: « Pourquoi la filiale ne reprend-elle pas le personnel ? ». La réponse du directeur a choqué et c'est le collectif qui l'a analysé sur son blog : « La direction de notre établissement n'a qu'un seul mandat : réaliser ce transfert au 6/04/2010 »

La CGT « conteste ce projet, comme l'a dit la CFTC, mais nous ne croyons pas à une démarche juridique, cependant nous respectons leur démarche » (c'est une déclaration préalable lors d'une commission plénière). A sa suite, d'autres syndicats acceptent le fait du collectif dirigeant et des syndicats à leurs services ou/et proposant leurs services selon leurs sensibilités.

Le collectif choisit les services qu'il veut et rejette les démarches syndicales qui voudraient inverser cette stratégie, ainsi que les négociations dans un cadre imposé par la direction, en contrepartie d'un pouvoir exclusif de représentation pour les syndicats acceptant ce cadre.

C'est ainsi que le collectif écrit sur son blog : « Une plénière a eu lieu le 15 janvier en présence de Mrs ... et de représentants syndicaux (CFDT, CGC, UNSA), les autres représentants (CGT, SUD, CFTC), à la demande du collectif, ne se sont pas déplacés. Dans "mes fichiers" (droite du blog) vous avez le compte rendu de cette 1ère plénière nous concernant directement. Bien entendu nous ne sommes pas réceptifs à ces miettes, pour solde de tous comptes. Avec nos représentants syndicaux les plus actifs nous devons réfléchir des suites à donner à notre situation. »

### **3.1.2.3: Issue :**

L'entreprise avait pris la précaution de ne pas laisser de contractuels de droit privé dans ce service pour éviter tout risque de contestation sur la base du droit de travail. Fin janvier la détermination du collectif du personnel de l'Escale affirmant que ce personnel voulait continuer à travailler à l'escale, même chez la filiale a fait comprendre au Directeur le scénario du procès voulu par la CFTC : à la date de l'appel d'offre la filiale pour obéir aux règles strictes du droit européen sur les appels d'offre aurait dû être propriétaire de l'escale. Bien que la prescription de ces opérations soit de deux mois, l'avocate pouvait plaider que le détachement du personnel chez la filiale se fasse avec les conditions "salariales" antérieures. Pour éviter un procès, la direction a dû revoir

significativement les propositions exposées aux organisations syndicales non mandatées par le collectif du personnel de l'escale.

**Une nouvelle Plénière fut tenue le 27 janvier** en présence de Mrs ... et de représentants syndicaux (CFTC, CGC, CGT, SUD, FO et agents du collectif mandatés par lui). Citons le compte rendu :

« **NEGOCIATIONS durant cette plénière** : Les Représentants du personnel estiment les propositions d'accompagnement financier .....En conséquence au nom de ces principes les Représentants du personnel revendiquent l'examen de deux propositions de compensation possibles: *Attribution d'une enveloppe globale de 15 000 € pour tous les agents, toute situation confondue.*

Ou Compensations financières calculées sur la base de 36 mois

Décision à l'issue de cette plénière concernant les compensations financières : Pour tous maintien sur 36 mois de la prime d'escale et des tickets restaurant + 2500 € Soit 8 500 € pour un agent de l'Escalé maintenu sur un régime de travail en nuit ; agents adoptant un régime de jour= 12 868 €. autres mesures = à voir

Une nouvelle plénière du 8 février 2010 en présence de Mrs ... et de représentants syndicaux (CFDT, CFTC, CGC, CGT, SUD, FO et agents du collectif mandatés par lui) annonce les autres mesures : la reconnaissance des acquis professionnels. La validation des Unités de Certification sera effectuée pour le 4 avril 2010

Une réunion technique sera proposée très rapidement pour étudier et préparer cette reconnaissance des acquis professionnels.... »

Le collectif et la quasi unanimité du personnel, au vu de ces nouvelles propositions choisit de les accepter et de ne plus exiger d'être repris par la filiale.

### **3.1.2.4: Enseignements du conflit.**

Cela reste un conflit, mais non classique dans une entreprise publique. La direction s'était préparée à une grève dure et longue.

Outre les deux articles juridiques la CFTC a monté un dossier d'argumentaire « économique » pour le collectif :

« Cette opération est socialement et économiquement aberrante depuis le début. Et nous le prouvons avec plusieurs arguments : Depuis le début, l'entreprise a été incapable de justifier ce transfert. Et se trouve toujours dans l'incapacité de le faire ; en septembre 2009, elle écrivait «C'est une décision de groupe », et pour le CTP« Le métier a

engagé un plan de modernisation pour constituer un pôle d'excellence dans le domaine de la logistique» ce qui ne justifie rien. Pour démontrer cette incapacité, la CFTC a dès le mois d'octobre attiré l'attention de la direction, par divers moyens, sur « l'illégalité » d'une telle mesure.

Toutefois oralement, le Directeur Opérationnel a affirmé au personnel de l'escale et aux organisations syndicales mandatées par le collectif : «Vous coûtez trop cher » L'absurdité sociale de remplacer des travailleurs expérimentés et formés par des salariés précaires non formés n'a pas besoin de plus de démonstration, mais qu'en est-il de l'absurdité économique? Ce point a été présenté dans le paragraphe **2.3.2 mise à jour des coûts cachés** page 46

Ce conflit a montré quatre éléments clés :

- Le personnel est bien ouvert aux questions économiques. La culture de gestion est bien plus diffusée lorsqu'un syndicat s'en occupe.
- Nous n'avons pas retrouvé les résultats de la recherche sur les blogs et l'émergence de leaders syndicaux ou autres dans un conflit.
- L'utilisation des techniques informatiques et de communication a permis un conflit au moindre coût pour le personnel et pour l'entreprise. Pas de grèves, les indemnités données sont moindres que les montants qui auraient dû être engagés pour pallier à une grève. Elles sont sûres pour le personnel, et l'issue d'un procès aurait été aléatoire pour les deux parties.
- Et surtout la direction s'est aperçue rapidement que le personnel était « encadré » sans connaître le fonctionnement du collectif et ses relations avec les organisations syndicales. Elle n'a donc pas mis d'obstacle à la stratégie de communication du collectif.

Le résultat a été probant, mais cette restructuration s'est faite sans discussion sur sa pertinence économique. Néanmoins, l'entreprise a risqué gros en allant jusqu'au bout de sa logique bureaucratique sans discussion sur les objectifs économiques. Un procès était possible si le collectif en avait décidé. Celui-ci n'aurait pas forcément gagné, mais l'entreprise aurait sûrement perdu beaucoup plus.

### **3.2: Elaboration de stratégie de rupture avec intégration de la performance économique de l'entreprise.**

Que dit la littérature ? L'essence de la stratégie ne consiste plus à jouer au même jeu que les concurrents mais à changer le jeu à son avantage.<sup>60</sup>

Plutôt que de viser la différence systématique, il semble préférable de chercher à emprunter des chemins détournés, qui conduisent à distordre les règles du jeu pour ouvrir des possibles que l'habitude et la conviction ordinaire nous empêchent d'envisager<sup>61</sup>

Or, en France, il y a bien une concurrence entre syndicats qui est devenue plus ouverte par la loi d'août 2008. Mais cette ouverture a eu comme conséquence de transformer les syndicats en compétiteurs sur le marché syndical pour garder leur représentativité.

Dans les entreprises publiques, le jeu est exacerbé, car la CFDT, à l'origine de cette loi avec la CGT, n'est pas assurée d'obtenir cette représentativité. Les enjeux financiers et humains liés à cette représentativité sont énormes. Par exemple, dans notre fédération CFTC, sur un budget de 800 000 euros/an, 500 000 sont apportés par sa représentativité « de droit » dans les deux entreprises historiques du secteur et seulement 140 000 par les cotisations des adhérents. De plus, des « ressources humaines », sous forme d'heures de délégation ou de journées d'absences syndicales, sont mises à disposition des syndicats représentatifs.

La tentation est grande, avec cette obsession de la représentativité, de se positionner : «viser la différence systématique » face à ses concurrents et d'innover en restant dans une stratégie et des actions syndicales classiques : Aller vers un marketing syndical, cf. page 30, 31 et annexe 1.

La stratégie de rupture se construit à partir des hypothèses déjà validées:

Les agents ont des attentes diverses qu'ils veulent voir prises en compte. Ils ont expérimenté la faiblesse syndicale et constatent que celle-ci les empêche d'obtenir cette prise en compte. Au contraire, ils savent que les nombreux avantages réels liés au statut des entreprises publiques sont dus à la force syndicale des années 45-53.

Cela explique que lors de la réalisation de nos entretiens (cf. partie 1), des syndicalistes CGT locaux de deux établissements n'ont pas apprécié notre venue pour signer éventuellement des accords, car ils pensaient exploiter le mécontentement du personnel engendré par la mise en place d'un scénario de cycle de travail avec peu de jours de

---

<sup>60</sup> LEHMANN-ORTEGA Laurence, ROY Pierre Les stratégies de rupture ; op. cité

<sup>61</sup> METAIS Emmanuel, DAUCHY Denis, HOURQUET Pierre-Guy Les leviers de la déconstruction stratégique : le cas Logan Revue française de gestion, n°) 197 2009 Pages 147 à 162

repos. Nous l'avons vu : Le personnel s'opposa à ce que ce syndicat s'oppose à cet accord.

Ils veulent donc une action syndicale unitaire porteuse de leurs demandes.

De plus, le discours centralisé et décliné de haut en bas sur une nécessité d'intégrer des objectifs de performance économique oblige les syndicats à devoir y répondre et donc d'apporter une compétence ou une expertise dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres.

La conséquence pour un syndicat, après avoir constaté l'indispensable nécessité pour sa survie de répondre aux nouveaux critères de représentativité, est d'agir en oubliant cette nécessité. C'est la **stratégie de rupture**. Ne pas s'interdire de parler coût et gestion, y compris à l'intérieur du syndicat. Au contraire, le syndicat, s'il veut représenter les salariés collectivement avec leurs diversités, intègre la dimension économique, au sens commun (gestion interne et externe -dans leurs environnements-) des entreprises.

L'action syndicale innovante consiste à proposer à chaque agent ou à un collectif une compétence ou une expertise crédible dans toute l'entreprise (y compris chez la direction) et se mettre au service de chaque agent ou de ce collectif, en recherchant et acceptant l'unité syndicale sans préjugés et au contraire sans chercher à diriger un conflit ou à imposer un point de vue. Mais au préalable, elle élabore une plateforme qui permet non seulement l'émergence de collectif, ayant le même intérêt, mais aussi et surtout ayant une chance d'aboutir, en offrant la possibilité à la direction d'y trouver son intérêt.

Sur nos terrains (syndical et entreprise) cette plateforme est à bâtir. Néanmoins nous avons déjà élaboré un point, issu de nos travaux, et qui a permis la révision du Pasintex. Nous l'avons formalisé dans un courriel envoyé à un directeur, avant une réunion sur une nouvelle réorganisation de son établissement. «Nous l'avons vu, de nombreuses réorganisations d'établissements se succèdent, entraînant parfois et souvent des « sureffectifs ». En effet, nous avons dit qu' une démarche consistant à donner des postes, en premier lieu à ce que beaucoup trop de dirigeants nomment des « bras cassés », et que la CFTC appelle tout simplement des agents, devait être encouragée par les syndicats. En effet, la démarche plus classique et utilisée, car la méthode semble plus facile, consiste à réorganiser les postes en fonction d'une organisation idéale, ou chacun est à 100 % de ses capacités et ou tous les agents peuvent tenir n'importe quel poste, puis d'attribuer ceux-ci en fonction de l'ancienneté... ou d'un autre critère. La direction ne peut alors que constater que des tâches ne peuvent être remplies, car confiés à des

agents, qui ne peuvent justement les remplir, selon l'avis médical. Il est au contraire moins difficile de trouver de véritables postes de travail à ces agents au début d'une réorganisation. Ils sont, en effet, suivis par la médecine de prévention qui recommande des postes adaptés et les décrit. Si cette démarche n'est pas facile, elle est plus rentable pour l'entreprise et surtout, préserve la santé de ces agents. De plus elle évite des recours contentieux, car l'entreprise a l'obligation de fournir des postes adaptés, selon les recommandations de la médecine du travail. Cela évite aussi l'apparition d'une troisième démarche, variante de la démarche classique : les réorganisations devant dégager de la productivité et réduire les sureffectifs, quelques directeurs s'arrangent pour qu'un diagnostic aboutisse à une productivité sur les positions occupées par des agents qu'ils transforment ainsi en sureffectifs.

Enfin, la démarche classique génère des dysfonctionnements : Définir une organisation idéale avec des postes décrivant des tâches pour des acteurs anonymes en pleine santé, puis placer ensuite les agents sur ces postes conduit ces agents s'ils ne sont pas à 100% de leurs capacités à être dispensés de certaines tâches. Ces tâches sont alors réparties sur d'autres « positions de travail » sans contrepartie, car on n'enlève pas d'autres tâches. L'entreprise se retrouve alors avec des agents qui occupent des postes à x % et d'autres à (100+x) % . »

### **3.3 : Mise en œuvre stratégique. Déploiement de l'action syndicale.**

Le PASINTEX intègre cette stratégie de rupture dans une année électorale et doit développer les différentes actions syndicales.

Il s'agit d'une modification. La plateforme n'a pas été élaborée, lors de la révision du PASINTEX. Une décision a seulement été prise : le contenu de cette plateforme intègre la dimension économique de l'entreprise. Elle est rédigée après débat avec les nouveaux adhérents lors de réunions sur le terrain, et doit être validée lors des visites sur le terrain par le personnel.

L'expertise doit être privilégiée. La défense des cas individuels pour faire face à la multiplicité des attentes sera mise en priorité. La condition de secret dans les systèmes bureaucratiques, et aussi et surtout la volonté de réussir ces défenses conduisent donc à ne pas faire de publicité et à abandonner la mise en priorité d'une communication ou d'un marketing syndical. Cette communication sera là pour faire connaître la possibilité d'expertise : tract avec mention d'une boîte de messagerie dédié au conseil tout en met-



tant en avant les expériences de défenses individuelles et collectives, utilisation de réseaux, création d'un blog.

### **3.4. Effets de cette action syndicale sur la performance économique.**

Les négociations individuelles contournant le système bureaucratique sont source de performance économique. Nous l'avons vu, notamment dans la mise à jour des coûts cachés : Les entretiens professionnels annuels sont inutiles et ne servent pas à un dialogue professionnel. Ces négociations sont l'occasion de faire entendre des demandes individuelles qui n'ont pas été prises en compte de permettre l'émergence de véritables dialogues et d'aboutir à des solutions gagnant/gagnant.

Exemples : Demande d'audience pour une personne travaillant dans un service de notre terrain entreprise, la responsable compte sur les compétences de la personne pour la mise en place d'un nouvel outil fin 2010. Elle répond aux critères lui permettant de prendre des mesures d'âge (« préretraite ») et l'a demandé ; mais elle a reçu un refus écrit. Lors de cette audience une écoute et compréhension partagée aboutisse à une recherche avec les services de ressources humaines du siège d'une solution gagnant/gagnant ; elle obtient l'application de cette mesure fin 2010.

Autre cas : Un cadre se disant victime d'un harcèlement moral, en age de partir à la retraite mais ne le pouvant pas pour des raisons financières. Sa direction le pousse à le faire, mais ne peut lui proposer qu'une solution dans le cadre des règles nationales existantes écrites dans les Bulletins des ressources humaines. Assisté par nous, dans un cadre syndical non officiel (réunion informelle), se déroule une négociation qui débouche sur une transaction le 30 avril 2010, faisant l'objet, par chaque partie -le cadre et la DRH-, d'un engagement écrit et signé mais secret (aucune copie n'a été effectuée): Demande de départ pour le cadre et autorisation de paiement au premier septembre 2010 d'une «indemnité ». Dans ce cas, une solution gagnant/gagnant a, là encore, été trouvée.

Dans un établissement de notre terrain, travaillait une contractuelle à temps partiel, et employée par ailleurs dans une entreprise de nettoyage et effectuant quelques heures pour le compte de cet autre employeur dans ce bureau .... Cette situation n'a pas été prise en compte par l'encadrant, entraînant un dialogue de sourds : Son encadrant lui demande de s'inscrire à des formations, ou d'effectuer des taches exceptionnelles sans

en avertir l'autre employeur tout en critiquant le ménage, par écrit, sur un cahier de liaison entre les deux entreprises. Une demande d'audience fut posée auprès du directeur de ce bureau multi sites ; elle se tient en présence de l'employée et du cadre. En évoquant les dysfonctionnements révélés avec les risques y afférents (perte du plus gros client), il a été plus facile et plus rapide d'aboutir à une réorganisation mineure. Et le dialogue est rétabli. Cet accord gagnant/gagnant est resté au niveau de l'établissement.

Ces cas résolus par une intervention syndicale ne sont que des exemples parmi d'autres ; ils sont de ce fait les signes de graves dysfonctionnements et montrent l'absence de dialogue professionnel malgré les entretiens annuels. Aux coûts cachés calculés sur l'inutilité de ces entretiens s'ajoutent les absences pour arrêts maladie. Dans le deuxième, le cadre était en arrêt depuis six mois et aurait pu, sans intervention syndicale, rester dans cette situation de deux à cinq ans. Etant fonctionnaire, c'est l'entreprise qui aurait supporté la charge.

Pour un syndicat, savoir calculer des coûts aide les négociations et donc contribue à la résolution des problèmes confiés par les agents, en montrant l'intérêt économique de la transaction. Et seul un syndicat peut le réaliser. Les deux premiers cas ont une solution dérogatoire à la règle bureaucratique. La décision est du ressort du siège central. Et cette décision dérogatoire est prise, parce que le directeur ou le cadre local en réfère à la direction nationale en révélant la présence du syndicat. Dans le troisième, le manque de dialogue entre l'encadrant de proximité avec cet agent de son équipe, comme dans d'autres exemples vus en partie 1, aurait abouti, sans la présence du syndicat, à un dysfonctionnement (sanction pouvant aller jusqu'au licenciement par l'entreprise de nettoyage) majeur, car la confiance entre ce cadre et son équipe aurait été brisée.

Mais si ce syndicat n'est pas écouté, et les problèmes non pris en compte, les dysfonctionnements subsistent. Si la faiblesse syndicale rend improbable, mais pas impossible, les grèves longues et dures de plusieurs établissements, de tout un territoire ou de toute l'entreprise, il reste la multiplicité de petits conflits. Dans un établissement (déjà montré en partie 1 plus brièvement), ou après une visite avec nos deux questions, nous avons constaté l'impréparation de la réorganisation, nous avons conseillé à la directrice le report, non pas de la réorganisation (ce qui n'était pas de son pouvoir) mais de la « sécabilité »<sup>62</sup>. Elle en a convenu, mais n'ayant pu être présente, lors du démarrage de

---

<sup>62</sup> Le projet national réorganisant les bureaux de distribution de courrier régulièrement consiste à diviser les facteurs du bureau en équipes. A l'intérieur de chaque équipe, est déterminée une tournée (secteur de

cette réorganisation, les consignes qu'elles avaient laissées n'ont pas été appliquées. S'en est suivie une pagaille (facteurs non préparés avec un trafic fort, la période de démarrage se situant en fin d'année, rentraient très tard), entraînant une grève de quinze jours.

Un syndicat a un rôle principal : défendre les salariés en les représentant collectivement. Dans les entreprises publiques et encore plus dans la fonction publique, nous l'avons vu en première partie, des règles internes à l'entreprise ou propres à la fonction publique ont été mises en place à l'initiative de la puissance publique pour protéger les salariés. Ces règles facilitent la tâche des syndicats : Des « manifestations de masse »<sup>63</sup> suffisaient à les faire appliquer ou à les faire retirer (ou plutôt à ne pas les mettre en œuvre) dans un ou plusieurs établissements. L'apparition de salariés ne bénéficiant pas de ces statuts a rendu plus difficile ces manifestations mais aurait du permettre l'application du droit du travail dans ces entreprises ou dans la fonction publique.

La faiblesse syndicale analysée dans la partie 1 nuit à l'efficacité, vue du côté syndical, de ces manifestations et rend efficaces d'autres types d'actions (cf. conflit analysé). **Dans ces conditions, les risques juridiques augmentent.**

Donnons quelques exemples de risques découverts lors de notre recherche :

La **CFTC** a déposé, le 6 mars 2009 une requête collective auprès du Tribunal de Grande Instance de Paris afin de prendre en compte les contrats CDD dans le déroulement de carrière des agents embauchés ensuite en CDI. L'action collective n'a pas abouti, mais s'est transformé en milliers de transactions « amiables » ou de contentieux individuels devant les prud'hommes. Le coût allait de 3000 à 36 000 euros. Et si l'action collective a été déboutée, une provision forcément conséquente a du être passée en comptabilité.

**Paiements d'heures supplémentaires** : Le nombre d'emplois dans un établissement est déterminé par des normes et cadences imposées et pouvant générer pour des agents des dépassements d'horaires que l'entreprise ne sait pas gérer. Le management de proximité a des consignes pour ne pas transformer ces dépassements en heures supplémentaires. Cela peut se traduire par des pratiques évitant de les payer. Cas d'un bureau : les agents se plaignent d'un poste, qui est donné à un « intérimaire » Au moment

---

distribution journalier pour un facteur) dite sécable. Les jours de trafic faible, cette tournée sont réparties sur les tournées des autres facteurs de l'équipe.

<sup>63</sup> Une manifestation de masse consiste à se rassembler devant le(s) bureau(x) du directeur pour exiger l'absence de sanctions envers un salarié, l'application d'une règle, le retrait d'un projet.....

de la réorganisation, le dépassement est avéré et est très important et c'est le seul de l'établissement dans ce cas. La probabilité de survenance d'un risque juridique augmente avec le temps, source de dysfonctionnements avec conflits individuels, et difficultés pour l'encadrement intermédiaire.

Lors du conflit analysé dans notre mémoire, nous avons intégré ce risque juridique dans le cadre syndical. Vu de ce côté, il est perçu comme un atout pour négocier dans une position de force face aux directions. L'une des leçons est aussi la facilité avec laquelle les agents intègrent cette dimension économique. Dès qu'ils ont compris qu'une solution (de leur point de vue) juridique était aléatoire certes, mais possible ils l'ont adopté car le coût pour eux était bien moindre qu'une grève longue.

Ce constat et le PASINTEX revu conduisent à développer une expertise dans ce domaine et en faire une action syndicale privilégiée.

Dans ces conditions, cette action issue de la stratégie de rupture d'un syndicat dans les entreprises publiques à système bureaucratique a un effet sur la performance économique.

En effet, l'intervention immédiate d'un syndicat face à un dysfonctionnement pouvant entraîner un risque juridique, déclenche une réaction chez ces directeurs. Cette réaction a pour but d'empêcher la survenue de ce risque, c'est donc une action contribuant à la réduction d'un coût caché. Chez les autres directeurs..... l'intervention du syndicat entraîne la survenue de ce risque, c'est donc un coût caché qui se réalise. Mais le rendre visible déclenche alors « une prise de conscience » qui conduit à une amélioration du professionnalisme des managers. Et si ce n'est pas le cas, la survenue de ces risques entraîne une dégradation de la performance économique de l'entreprise.

## **Discussion : Résultats et limites.**

Nous pensons avoir démontré notre hypothèse centrale - sous réserve d'une stratégie intégrant la dimension économique, l'action syndicale contribue positivement à la performance globale de l'entreprise- et notre corps d'hypothèses. Il est modeste mais nous le pensons généralisable à toute entreprise publique à système plus ou moins bureaucratique.

Il existe une spécificité des entreprises publiques françaises, les conflits contre les suppressions d'emplois. Ces suppressions font suite à des fermetures d'activités ou au non remplacement de départs en retraite ou autres. Elles sont décidées à un niveau non décentralisé. En aucun cas, ces entreprises procèdent à des licenciements ou même à des propositions de départs volontaires. Il existe donc un personnel dans ces entreprises pour faire grève, avec perte de revenus, sans demander des revendications financières. Le contexte et l'environnement sont semblables à ceux de notre entreprise étudiée ici. Pour démontrer notre hypothèse centrale, nous avons montré aussi l'intérêt pour un syndicat d'intégrer cette dimension économique. Les conditions sont donc remplies pour tester nos hypothèses dans ces entreprises, à partir des syndicats de ces entreprises.

C'est donc important pour qu'une entreprise puisse se poser la question de l'utilité d'un syndicat sur sa performance. C'est aussi montrer l'utilité d'une recherche en gestion sur le syndicat, au niveau du terrain. Et aussi et surtout de la stratégie vis-à-vis des syndicats (profiter de leurs divisions pour les affaiblir et faire passer ses projets, mais quel en est le coût ?).

Dans la partie méthodologie nous avons cité S. PAYRE : « Elle (la recherche-intervention) n'est pas paritaire entre la direction des entreprises et les représentants des salariés. Les partenaires sociaux sont intégrés dans la phase suivante, mais avec le constat pragmatique des relations conflictuelles existantes en France une intégration, à ce stade réduirait l'efficacité de la démarche. De plus, la démarche tend alors vers des problématiques de santé des acteurs et non vers l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et de son management.»

Il est important d'y revenir, non pour écrire que la recherche-intervention doit être paritaire dans les entreprises publiques, mais nous avons montré qu'une recherche dans une entreprise par un chercheur observateur et intervenant dans un syndicat dès le début de sa recherche était possible. Si la problématique de santé des acteurs était effective-

ment au premier plan des préoccupations des syndicats, elle pouvait de ce fait contribuer à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et de son management. Le syndicat peut donc, à notre avis, être intégré dans une recherche-intervention avec profit.

Le constat des relations conflictuelles en France peut être confirmé dans le secteur public par notre recherche. Le conflit présenté dans ce mémoire est parti d'une situation naturellement conflictuelle, la majorité des agents de ce service y travaillant depuis plus de vingt ans. L'annonce de la cession (plus dure qu'une fermeture) a représenté un traumatisme pour eux. Comme la plupart des cas exposés dans ce mémoire, la relation conflictuelle précède l'intervention syndicale. La corrélation entre les conflits et le syndicalisme ne saurait donc être affirmée. C'est une question importante qui pourrait être l'objet de futures recherches pour des chercheurs intéressés par notre thème.

En effet, nous avons incorporé dans notre calcul des coûts cachés, l'inutilité des entretiens annuels dits d'appréciation. Bien que reconnus donc inutiles pour le bon fonctionnement de l'entreprise, ils sont néanmoins maintenus dans un système bureaucratique. Et nous avons vu, dans nos exemples, que, de ce fait, ils étaient source de relations conflictuelles et nous posons l'hypothèse qu'ils sont révélateurs d'absence de dialogue professionnel et de management. Pour S. PAYRE, ce point est la cause principale du stress dysfonctionnel. Etudier cette hypothèse avec l'intervention d'un syndicat serait un sujet de recherche futur que nous ne pouvions aborder dans le cadre de notre mémoire avec un seul terrain.

Nous avons implanté dans notre terrain syndical un outil du management socio-économique : Le PASINTEX. Mais nous n'avons pas analysé les dysfonctionnements existants dans ce syndicat, ni les coûts cachés. Doit-on conclure que ce sont de simples outils (de consultants) et qu'une simple réflexion stratégique aurait abouti au même résultat ?

Notre objet d'étude était l'entreprise et nous voulions étudier les stratégies syndicales et leurs effets sur la performance de l'entreprise. Nous avons vu que les théories intégrant l'économie étaient ignorées dans un syndicat, la démarche de la CFDT était limitée à la formation et celle du MSC, développée dans son comportement d'entreprise.

En France, et dans les entreprises publiques en particulier, les stratégies sont cadrées par le contexte historique de concurrence syndicale accentuée par la loi de représentativité. L'intégration d'une dimension économique des entreprises dans lequel évoluent les syndicats n'est pas naturelle.

Aussi, implanter un simple outil de gestion, même intégrant le social n'est pas envisageable. Mais à l'inverse, proposer des réunions pour produire une réflexion stratégique obligerait à définir les sens des mots politiques (objectifs), stratégie et tactique. La stratégie dans un syndicat français des entreprises et de la fonction publique est davantage comprise comme une tactique afin de gagner les prochaines élections professionnelles (cf. Annexe 1 sur le Marketing syndical). Dans ce cadre le PASINTEX est donc partie intégrante de la démarche scientifique.

A contrario, il n'a pas été possible d'implanter ou même d'expérimenter le PASINTEX dans l'entreprise, car la gestion, telle que nous l'avons vue en partie 2 est incompatible avec le management socio-économique et il ne faisait aucun doute pour la direction que des outils comme le PASINTEX n'étaient ni indépendants, ni autonomes vis-à-vis de ce type de management.

Au-delà de leurs modesties, nos résultats ont leurs limites. Le terrain syndical était petit, dans le sens où, nous l'avons vu, les militants étaient peu nombreux. Nous pensons, d'ailleurs, que c'est une condition indispensable pour obtenir de tels résultats dans une approche exploratoire. Dans le contexte français de concurrence syndicale ouverte, reconnu et favorisé par le législateur, conjugué à une faiblesse syndicale qui fait dépendre l'équilibre financier de leur représentativité et non du nombre d'adhérents, une stratégie telle que nous l'avons étudié peut-elle émerger dans un syndicat sur un champ plus large?

Nous n'avons pas encore la réponse, mais nous sommes convaincu de l'intérêt de l'étudier, et si nos résultats sont trop partiels, ils sont suffisants, à notre avis pour que des chercheurs se convainquent de poursuivre dans ce terrain ou d'intégrer les syndicats, leurs stratégies et leurs actions dans leurs travaux en sciences de gestion.

Nous avons souligné notre implication importante dans l'action. Elle est illustrée par la place centrale de notre recherche dans les PASINTEX. Cette place a été déterminée par le proverbe « Nécessité fait loi ». L'entreprise a certes financé notre formation, sans « croire » à une recherche issue de ce MASTER, ce qui nous interdisait d'accéder à un poste d'observateur. Notre position dans le syndicat fut idéale pour observer notre objet de recherche.

Nous pouvons de cette implication en tirer des conséquences pour une épistémologie de l'action. Après ce rappel du paragraphe précédent, elles seront modestes. Néanmoins, nous les pensons suffisamment importantes pour les exposer ici. L'action est par définition constructiviste. Mais elle se construit dans un cadre de référence donné. Confronté aux limites de résultats, le décideur qui agit réfléchira tôt ou tard à sortir ou non de ce cadre. Une recherche constructiviste avec des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives est une aide pour le décideur et se nourrira de l'action et vice versa. Ceci dans les limites épistémologiques exposées dans la partie méthodologie.



## CONCLUSION

Nous avons montré, contre l'opinion courante des chefs d'entreprises, des chercheurs et même des syndicalistes que les syndicats pouvaient contribuer positivement, sous conditions, à la performance de l'entreprise.

Les syndicats ne vont pas intégrer celle-ci dans leurs objectifs, mais nous avons vu que l'intégration de la dimension économique dans leurs stratégies et leurs actions leur est profitable à eux aussi.

Quelles conséquences peuvent-ils en tirer ? S'ils regardent les résultats de nos recherches, ils peuvent entamer une réflexion sur leurs pratiques. Nous avons vu que la faiblesse syndicale est un constat partagé pour tout le syndicalisme français.

Nos observations nous ont amené à montrer les causes dans les entreprises publiques et surtout à tester des hypothèses prescriptives importantes, car aboutissant à une stratégie de rupture.

Cette stratégie a amené des résultats pour les salariés et pour le syndicat du terrain étudié (50 % de plus d'adhérents). Nous n'en concluons pas que cette recherche sera appliquée sur un champ syndical plus large (fédération incluant aussi des entreprises privées), car nous avons vu aussi la grande concurrence syndicale et l'importance économique liée à la représentativité. De ce fait, une stratégie de rupture telle que nous l'avons définie : mettre au second plan cette représentativité et définir des actions syndicales en partant des besoins de salariés ou de collectifs de salariés, en tenant compte de la dimension économique des entreprises, ne peut être adoptée par les syndicats, à grande échelle, à la seule vue de notre recherche.

Notre recherche n'avait pas pour but principal l'étude des syndicats et de leurs stratégies, mais bien de leurs effets sur les entreprises. Nous avons ainsi montré qu'une recherche sur le terrain syndical était possible, mais aussi, avec toute la prudence requise par la modestie du champ étudié, tout l'intérêt pour une entreprise, de se poser des questions sur la stratégie et l'attitude à définir face aux syndicats.

Une des leçons du conflit analysé dans le cadre de cette recherche, confirmée par l'avis d'expert et l'effet miroir est bien l'intérêt pour une direction d'une entreprise publique, d'avoir face à elle des interlocuteurs qui peuvent arrêter ou continuer un conflit. Les conflits sont facteurs de risque et d'incertitude et réduire cette incertitude est aussi un facteur de réduction de coûts cachés.

Nous avons montré que des stratégies pouvaient être déployées par les syndicats et aboutir à des actions révélatrices de dysfonctionnements et donc de coûts cachés (peu importe que le calcul émane ou non du syndicat). Ces dysfonctionnements constituent des « irritants » pour les salariés, et des actions syndicales issues de stratégies partant des besoins de salariés ou de collectifs de salariés auront donc pour but de réduire ces dysfonctionnements.

Ce résultat est très important; même si son réexamen dans d'autres recherches conduit à le nuancer ou à le contredire. Déjà, une entreprise avant d'entreprendre des stratégies (tactiques ?) jouant sur la concurrence syndicale peut se poser les questions suivantes : Quels résultats va-t-on obtenir ? Quels en sont leurs coûts ?

Quelle suite peut avoir cette recherche ? Notre terrain syndical comportait un métier de l'entreprise sur quatre départements couvrant deux directions. Sur l'une d'elles, s'est déroulé le conflit étudié. Celui-ci a été connu et a entraîné une vague d'adhésions (plus de 100%), une reconnaissance de l'entreprise (l'effet miroir et l'avis d'expert ont été mis en œuvre dans cette direction) et des autres organisations syndicales, qui permet de limiter la concurrence syndicale.

La stratégie de rupture a été mise en œuvre sur les deux directions. Les « feuilles de route » sont les mêmes dans les deux directions. Mais notre recherche n'a été construite que dans une direction, selon la méthodologie présentée en partie une. En même temps que se construisait cette stratégie, son application débutait. Une recherche-intervention aboutit bien à une transformation. En effet dans l'autre direction, la concurrence syndicale joue et empêche une unité syndicale sur la base d'une volonté du personnel.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1) BARREAU Jocelyne La réforme des PTT : quel avenir pour le service public ? Paris : Ed. de la Découverte, 1995 274 p
- 2) BEAUJOLIN-BELLET Rachel, GRIMA François, Mener la résistance contre 1 plan social : le cas de Leaders syndicaux Actes des congrès AGRH 2009 Pages 1 à 20.
- 3) CAPPELLETTI L., Contrôle de gestion et Fonction commerciale dans 1 dossier de recherche dirigée par I. BARTH « La vente: le nouvel aggiornamento ? » Revue management et avenir 2008/2, N° 16
- 4) CHASSERIO Stéphanie, MAEDER Anne: Réconcilier l'économique et le social : Réalités et perspectives de recherche Actes des congrès AGRH 2005.
- 5) CORNOLTI C. et MOULIN Y., Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? Eléments pour l'amélioration du modèle de calcul décisionnel, Revue management et avenir 2007/1, N° 11, p. 63-92.
- 6) D'ANDRIA Aude et MERCANTI-GUERIN Maria: Blogs de salariés : quel(s) échange(s) pour quel(s) dialogue(s) ? Actes des congrès AGRH 1998 Pages 1 à 23
- 7) DZREKE Komla, Réduction d'effectifs et performance de l'entreprise : une approche de cette relation par la valeur ajoutée, communication au colloque IIC 2010
- 8) GUILLAUME C. et POCHIC S., La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT? Politix 2009/1, Volume 22, p. 31-56.
- 9) ISEOR, évolution de l'expert-comptable : le conseil en management [Texte imprimé] / [5e Colloque, Lyon, 1992] ; [organisé par l'ISEOR, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations] Economica, DL 1993 ; 1 vol. (XIV-342 p.)

- 10) ISEOR, Management socio économique: une approche innovante [Texte imprimé] / [21e Colloque, Lyon, 2008] ; [organisé par l'ISEOR, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations Economica, DL 2009 342 p. ; Table ronde innovations syndicales, modernisation et prospective de l'action syndicale Vincent VAN LEYNSEELE CSC ; Jean-Paul FOLCO et Danièle MONNET CFDT RA ; Olivier LEPOIX, CGC Schneider Electric.
- 11) KESER C., RULLIERE J.-L. et VILLEVAL M.-C., Le paradoxe de l'adhésion syndicale : une approche expérimentale en termes de jeu de bien public, *Économie et Prévision* 2004/3-4, n° 164, p. 81-92.
- 12) LACAZE Delphine: pour une gestion des âges synergique: décryptage d'un conflit de génération chez THALES, Actes des congrès AGRH 2009 Pages 1 à 24
- 13) LE FLANCHEC Alice, ROJOT Jacques : Modes alternatifs de gestion des conflits dans l'entreprise : le cas IBM, Actes des congrès AGRH 2007 Pages 1 à 15
- 14) LEHMANN-ORTEGA Laurence, ROY Pierre Les stratégies de rupture : Synthèse et perspectives. *Revue française de gestion*, n°) 197 2009, Pages 113 à 125
- 15) LESTRADE B. : Le syndicalisme allemand à la recherche d'un nouveau souffle INNOVATIONS 2001/1 - n° 13 pages 195 à 220
- 16) MERCIER Estelle: Les pratiques de GRH dans les grands services publics : des spécificités liées au contexte économique, politique et social de la France ? Actes des congrès AGRH 2000 Pages 1 à 14
- 17) Emmanuel METAIS, Denis DAUCHY, Pierre-Guy HOURQUET Les leviers de la déconstruction stratégique : le cas Logan *Revue française de gestion*, n°) 197 2009 Pages 147 à 162
- 18) NIZET Jean et PICHAUT François, L'éclatement des modèles en GRH : L'explication par la contingence, son intérêt, ses limites Actes des congrès AGRH 1998 Pages 842 à 864
- 19) OUTTERYCK Valérie : La crise syndicale: une naturalisation de la GRH: Analyse comparative France USA Angleterre ; Actes des congrès AGRH 2000 Communication n°) 184 Pages 1 à 20.
- 20) PAYRE Sébastien, Analyse du stress dysfonctionnel au travers de la dégradation de la performance socio-économique des moyennes entreprises, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion soutenue à l'Université Lyon 3, dans le cadre de l'ISEOR en décembre 2007

- 21) SAVALL Henri, Communication au VIème colloque du collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences.
- 22) SAVALL Henri et ZARDET Véronique, Recherche en science de gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe, ECONOMICA 2004 Chap. 8 et 9

# Table des matières

<b>SOMMAIRE</b>	<b>4</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre introductif : présentation de l'entreprise</b>	<b>7</b>
<b>Problématique, hypothèses et corps d'hypothèses.</b>	<b>14</b>
<b>Méthodologie.</b>	<b>15</b>
<b>1 : Stratégie et action syndicale dominantes en France.</b>	<b>19</b>
<b>1.1 : Faiblesse syndicale :</b>	<b>19</b>
1.1.1: Comparaison internationale et constats.	20
1.1.2 : Explications.	22
1.1.2.1 : En littérature	22
1.1.2.2. Sur terrain, étude de cas	23
1.1.3 : Actions syndicales avec prise en compte de l'avis des salariés.	25
<b>1.2 : Elaboration(s) de stratégie(s).</b>	<b>28</b>
1.2.1 : Quelle(s) stratégie(s) face à faiblesse syndicale dans d'autres pays.	28
1.2.2 : Transformations des syndicalistes ?	29
1.2.3 : Elaboration d'une nouvelle stratégie.	30
1.2.3.1 : PASINTEX	30
1.2.3.2 : Volonté d'innover dans le syndicat.	31
1.2.3.2.1: Dans 1 syndicat régional.	31
1.2.3.2.2 : Nationalement dans 1 fédération et 1 confédération.	32
1.2.3.2.3 : Limites de ces innovations.	33
1.2.3.3 : Autres limites : blocages.	34
<b>2: Performance sociale et performance économique de l'entreprise.</b>	<b>37</b>
<b>2.1 : Nécessité de comprendre le fonctionnement des entreprises</b>	<b>37</b>
<b>2.2 : Gestion</b>	<b>38</b>
2.2.1 : Gestion des directions opérationnelles.	38
2.2.2 : Gestion des commerciaux.	40
2.2.3 : Les restructurations touchent toutes les régions et tous les métiers.	41
2.2.4 : Ressenti du personnel ; l'intégrer dans l'action syndicale.	42

<b>2.3 : Suppressions d'emploi et performance économique.</b>	<b>42</b>
2.3.1 : Sont-elles efficaces ?	42
2.3.2 : Mise à jour de coûts cachés.	44
<b>2.4: Diagnostic de l'entreprise.</b>	<b>49</b>
2.4.1: Avis d'expert et effet miroir.	49
2.4.2: Analyse	50
2.4.2.1: Echec de l'intégration du CG	50
2.4.2.2: Prise en compte d'une évolution de mentalité dans direction.	51
<b>3: Stratégie syndicale et actions syndicales.</b>	<b>52</b>
<b>3.1: Stratégie de rupture.</b>	<b>52</b>
3.1.1 : Définition de la stratégie de rupture.	52
3.1.2 : Conflit	52
3.1.2.1: H.I.S.	52
3.1.2.2: Déroulement	53
3.1.2.3: Issue.	54
3.1.2.4: Enseignements du conflit	55
<b>3.2: Elaboration de stratégie de rupture.</b>	<b>57</b>
<b>3.3: Mise en œuvre stratégique. Déploiement de l'action syndicale</b>	<b>57</b>
<b>3.4 : Effets de cette action syndicale sur la performance économique.</b>	<b>60</b>
<b>4: Discussion : Résultats et limites.</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSION.</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>73</b>