HAL
open science

SYNDICATS, LA CHUTE ? ÉCARTS ENTRE LES REVENDICATIONS SYNDICALES ET LES ATTENTES DES SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES

Alexis Roche

To cite this version:

Alexis Roche. SYNDICATS, LA CHUTE ? ÉCARTS ENTRE LES REVENDICATIONS SYNDICALES ET LES ATTENTES DES SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES. AGRH 2016, Oct 2016, Strasbourg, France. hal-01386384

HAL Id: hal-01386384

https://univ-lyon3.hal.science/hal-01386384

Submitted on 22 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

SYNDICATS, LA CHUTE ? ÉCARTS ENTRE LES REVENDICATIONS SYNDICALES ET LES ATTENTES DES SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES

Alexis Roche. Maître de conférences, Iseor, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin.

15 chemin du petit Bois – 69130 ECULLY

Tel : +33 (0)4 78 33 09 66

Fax : +33 (0)4 78 33 16 61

E-mail : rochealexis@hotmail.fr

Résumé : Depuis une vingtaine d'années, nous observons une disparition progressive des syndicats du paysage Français. Les dernières lois semblent affirmer la tendance lourde à une forme transformée, voire atrophiée, du dialogue social. Dans ce contexte de réification, les attentes de reconnaissance de la part des salariés, elles, s'intensifient. Les syndicats n'ont-ils pas su évoluer face aux évolutions du système socio-économique français et aux nouvelles attentes des salariés ? Dans cette communication, après avoir fait un état des lieux succinct de l'évolution syndicale et du concept de reconnaissance, nous nous intéressons aux écarts possibles entre les revendications syndicales et les attentes des salariés à travers l'étude de deux organisations privées.

Mots clefs

Syndicat, Reconnaissance, Recherche-intervention, Conditions de travail

SYNDICATS, LA CHUTE ? ÉCARTS ENTRE LES REVENDICATIONS SYNDICALES ET LES ATTENTES DES SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES

INTRODUCTION

La Constitution de 1946 affirme que tout salarié « participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail », et l'article L.2221-1 du code du travail français reconnaît « le droit des salariés à la négociation collective de l'ensemble de leurs conditions d'emploi et de travail et de leurs garanties sociales ». Depuis la création de la CGT en 1885 au congrès de Limoges, le syndicalisme n'a cessé d'évoluer. A l'origine des syndicats, il y a une coalition de salariés pour obtenir de meilleurs salaires. Le syndicalisme s'est ensuite progressivement institutionnalisé. En s'institutionnalisant, les syndicats semblent s'éloigner de leurs racines locales. Or, le lien quotidien avec les salariés constitue un élément fondamental de la force et de la légitimité de l'action syndicale (Dufour & Hege, 2002) notamment dans la question fondamentale de la représentativité syndicale (Yon, 2012 ; Andolfatto & Dressen, 2012). Dès lors, certains auteurs estiment que, depuis 30 ans, le syndicalisme français est engagé dans un déclin qui trouve son origine dans ses divisions et sa politisation (Labbé et Croisat, 1992 ; Andolfatto & Labbé, 2011). Face aux experts patronaux, les syndicats ont répondu par une professionnalisation de l'activité syndicale (Barnier & Clerc, 2014).

Nous émettons l'hypothèse qu'en s'institutionnalisant et se professionnalisant tout en s'intégrant dans un système global normé, les syndicats perdent leur représentativité (Carré, 2012), leur volonté de revendication et se positionnent de plus en plus dans un registre de "fonds de commerce". De plus, nous observons un contexte législatif où leur pouvoir semble décroître. En effet, les nouvelles lois françaises mises en place (lois Rebsamen du 18 août 2015 notamment) ou en cours de réflexion au moment de la rédaction de cette communication, comme la loi El Khomri, montrent une remise en cause de certains acquis sociaux ainsi qu'une augmentation possible de la précarité sous couvert de flexibilité et de compétitivité. Ces nouvelles lois, en l'absence de mobilisation des syndicats, pourraient être représentatives d'un affaiblissement syndical.

Le financement syndical, lui aussi, crée une ambiguïté puisque les ressources liées aux cotisations sont de plus en plus faibles tandis que les subventions sont d'ordre public ou privé (subventions par les employeurs). Ainsi, si les

syndicats affichent le besoin d'aide financière au désintérêt des salariés et au refus d'adhérer, nous pouvons inverser les causalités pour illustrer que les aides ont permis aux syndicats de se passer des adhérents (Andolfatto & Labbé, 2011) ce qui provoque un non-sens face à la mission syndicale. Dans ce contexte, les syndicats peuvent présenter peu d'intérêt à rentrer en conflit avec les organisations qui les financent ce qui peut expliquer une sorte d'immobilisme syndicale qui, paradoxalement, accroît leur déclin. La dépendance matérielle et morale des syndicalistes (eux-mêmes salariés de leurs entreprises) semble ainsi avoir une influence négative sur leurs revendications.

Nous nous intéressons aux syndicats dans le cadre des sciences de gestion car le dialogue social permet de résoudre les conflits internes entre les membres – unités actives (Perroux, 1975) – de l'organisation (direction, hiérarchie et personnel) et entre les groupes qu'ils constituent (par service, fonction ou affinités). Or, les syndicats représentent une des parties prenantes de la qualité de ce dialogue social. Pourtant, les sciences de gestion semblent porter peu d'intérêt, dans les publications du moins, aux enjeux syndicaux. La plupart des ouvrages et articles sont issus de la sociologie, alors même que l'activité syndicale a pu, peut et pourrait influencer la performance sociale et économique des organisations. Ce manque d'attrait s'explique-t-il par le désintérêt croissant de la société pour les syndicats ? Une autre hypothèse est la difficulté à observer l'action syndicale aussi bien parce qu'on peut supposer que le patronat est peu enclin à ce qu'on s'intéresse aux syndicats, à travers des actions qui pourraient déstabiliser leurs propres organisations sur le terrain sensible des conflits sociaux, que par les syndiqués eux-mêmes qui n'ont pas toujours intérêt à ce qu'on porte attention aux actions (ou absence d'actions) syndicales qu'ils effectuent.

Or, le dialogue social repose notamment sur l'expression par les salariés d'attentes. Ils demandent à la fois à être reconnus eux-mêmes pour ce qu'ils sont et font mais s'intéressent aussi à l'attention que l'on porte à leurs conditions de travail (Brun & Dugas, 2005). C'est dans le cadre de ces attentes, explicitement ou implicitement exprimées, entre les parties prenantes que les syndicats jouent un rôle. Ces derniers sont censés représenter et présenter les attentes des salariés à la direction des organisations afin de négocier de meilleures conditions de travail. Ce dialogue social peut également être la source d'innovations et de motivation, lorsque les salariés pensent que leurs attentes sont reconnues. Cette reconnaissance mutuelle a un impact socio-économique important à court, moyen et long terme dans les organisations dans le cadre d'une reconnaissance-activatrice (Roche, 2013, 2014a, 2015) c'est-à-dire capable de stimuler les changements et d'accroître les résultats à la fois sociaux et

économiques des organisations. Certains auteurs soulignent d'ailleurs que les organisations dans lesquelles existent des syndicats seraient plus efficaces (Freeman & Medoff, 1987). La présence syndicale favoriserait la productivité et le niveau de salaire dans les organisations françaises grâce à la dynamique relationnelle instaurée entre les acteurs sociaux (Laroche, 2002). C'est dans le cadre de cette dynamique sociale et des attentes, vus par nous comme des attentes de reconnaissance de l'existence et des conditions de travail des personnes, que nous positionnons le sujet dans le champ théorique de la reconnaissance.

1. POSITIONNEMENT THÉORIQUE DE LA RÉCONNAISSANCE

La reconnaissance est un concept polysémique, transdisciplinaire avec une forte diversité dans les représentations cognitives du mot (Malherbe & Saulquin, 2005). Il existe donc un vaste champ théorique à explorer puisque nous suggérons qu'il s'agit d'un macro-concept (Morin, 2005) qui permet d'articuler de nombreuses théories en gestion, en psychologie, en sociologie, en philosophie, voire en anthropologie et en biologie. Nous nous concentrerons donc sur les auteurs qui le prennent comme objet central de recherche.

Commençons par définir le mot. Le philosophe Ricoeur (2004) nous éclaire sur différentes acceptations du terme « reconnaissance » à travers son « parcours de la reconnaissance ». Il explique notamment qu'être reconnu est « *le recours à autrui pour [mener] à la certitude personnelle "qu'a un agent humain concernant ses capacités" et un statut social* ». Par ailleurs, il met en avant que la reconnaissance présente une dimension active, qui est le fait de reconnaître l'autre, et une dimension passive, qui correspond à la demande pour être reconnu. Nous nous inscrirons ici plutôt dans l'analyse du registre passif de la reconnaissance qui correspond principalement aux attentes de reconnaissance des individus et de leurs conditions de travail. La place importante que prend la reconnaissance dans l'échange explique pourquoi ce concept est connecté aux théories sur l'échange social, mais aussi aux perceptions de justice organisationnelle (Adams, 1963 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Roche, 2013). Elle trouve l'origine de ses définitions les plus actuelles dans les travaux du philosophe Hegel (1802) poursuivis par Honneth (1992). Honneth (2008, p. 252) expose que la reconnaissance renvoie à « *des pratiques ou des conceptions par lesquelles des sujets individuels ou des groupes sociaux se voient confirmés dans certaines de leurs qualités* » et Brun (2009) la définit comme « *une pratique qui consiste à témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation* ». Nous retenons, dans un cadre plus général, la définition de Renault (2004, p. 181) : « *la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa*

propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification ». Cette définition met en avant l'articulation entre la dimension psychologique et identitaire de la reconnaissance, dont la création est intersubjective (Mead, 1934). Elle renvoie également à la nécessité sociale de l'interaction pour reconnaître et être reconnu, tout en l'inscrivant dans un cadre pratique lié aux processus d'interaction (Roche, 2014a). Parce qu'elle agit sur la santé mentale et physique des individus (Dejours, 1998 ; Gollac, 2009), la reconnaissance a un impact direct sur les unités actives (Perroux, 1975) de l'organisation – c'est-à-dire les Hommes – qui sont les seuls éléments actifs, car vivants, permettant de créer de la valeur (Savall, 1975). L'élément humain est ainsi indispensable pour générer de la performance économique (Appelbaum & Kamal, 2000 ; Peretti, 2005 ; St-Onge et *al*., 2005 ; Roche, 2013, 2014a, 2015).

« *Le concept de reconnaissance peut ainsi représenter le besoin fondamental de se sentir exister et passe par la reconnaissance par autrui de la singularité et de la valeur physico-sociale de l'individu* » (Roche, 2014a). Il permet à l'individu de se confirmer son identité (Honneth, 1992). La reconnaissance s'oppose, selon des modalités distinctes, à toute forme de déni, c'est-à-dire à l'absence totale de reconnaissance perçue, et de mépris, c'est-à-dire la perception d'être reconnu comme au-dessous de ses capacités et du statut que l'individu estime avoir acquis (Roche, 2014b).

Par ailleurs, nous retrouvons la reconnaissance en toile de fond de très nombreuses théories en sciences de gestion et, particulièrement, celles du courant des relations humaines - en particulier lorsque nous étudions l' « effet Hawthorne » - et dans la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1987). En sciences de gestion, de plus en plus d'auteurs utilisent la reconnaissance dans leur cadre d'analyse au niveau des revues académiques (El Akremi, Sassi & Bouzidi, 2009 ; Bernoux, 2010 ; Alter, 2011 ; Pierson, 2011). Nous nous intéressons en particulier aux approches managériales contemporaines où la reconnaissance est étudiée comme concept central (Needell & Alwan, 1982 ; Bourcier & Palobart, 1997 ; Brun & Dugas, 2005, 2008).

Nous mobilisons la classification en quatre approches de Brun et Dugas (2005, p. 81) pour faire une synthèse de la littérature sur la reconnaissance. Une première approche éthique considère que l'individu doit être reconnu comme une fin en soi. Une deuxième approche humaniste et existentielle s'intéresse au sens que les individus donnent à leurs actions à travers les marques de confiance exprimées dans les relations interpersonnelles quotidiennes. Une troisième approche psychodynamique aborde les expériences subjectives pouvant affecter l'équilibre psychique de l'individu. Enfin, la quatrième approche, comportementaliste, s'inscrit dans une logique de contribution-rétribution à travers des comportements

observables et contrôlables des individus pour parvenir à des résultats. Dans les faits, les recherches récentes sur la reconnaissance mobilisent plusieurs approches.

Nous présentons dans le tableau 1, non exhaustif, ci-après, les quatre approches au regard d'un certain nombre d'auteurs fondateurs.

Tableau 1 : Synthèse inscrivant les principaux courants et auteurs étudiés dans les approches théoriques de la reconnaissance au travail (Roche, 2015).

Approches théoriques de la reconnaissance au travail	Courants (auteurs principaux)	Théories (auteurs principaux)
Approche éthique	*Philosophes traitant de la reconnaissance (Hegel, 1802 ; Honneth, 1992 ; Renault, 2004)*	*Théories de la justice (Festinger, 1954 ; Adams, 1963 ; Mauss, 1923-1924 ; Gouldner, 1960 ; Blau, 1964)*
Approche humaniste et existentielle	*École des ressources humaines (Mayo, 1933)* *Sociologues humanistes (Enriquez, 1997)*	*Théories des besoins (Maslow, 1954 ; McClelland, 1961 ; Adelfer, 1969)*
Approche psychodynamique	*Psychodynamique du travail (Dejours, 1998)*	
Approche comportementaliste	*Sociologues comportementalistes (Skinner, 1938 ; Karasek, 1979 ; Karasek & Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996)*	*Théories de la motivation (Atkinson, 1957 ; Vroom, 1964 ; Lawler & Nadler, 1977 ; Lawler & Porter, 1968 ; Locke & Latham, 1990 ; Herzberg, 1966 ; Hackam & Oldham, 1976 ; Deci, 1975 ; Deci & Ryan, 1985)*

Les évolutions de la société expliquent les changements concernant les attentes de reconnaissance des salariés avec de nouveaux modes de communication, une mondialisation et des pressions de différents ordres (temporelles, de qualité, sociales, normatives…) qui mènent à un management souvent plus autoritaire et centré sur les moyens économiques (Meda, 1995 ; Chanlat, 1998). Cela revient à dire, selon l'idée de l'école de Francfort, qu'il y a une tendance vers la déficience de la rationalité sociale au profit d'une logique instrumentale et du calcul rationnel (Heller, 2009). La réification (Lukács, 1923 ; Honneth, 2007 ; Islam, 2012) et la perte de sens du travail (Rondeaux & Pichault, 2012) semblent renforcées. Ainsi, les efforts

fournis par les individus pour faire face à la complexité de l'environnement développent leur attente d'obtenir une véritable reconnaissance (Bourcier & Palobart, 1997 ; Lazzeri & Caillé, 2004 ; Brun & Dugas, 2005), notamment concernant les conditions de travail (Herzberg, 1966).

Dans ce nouveau cadre, où se positionnent les syndicats ? Notre hypothèse est que « les syndicats ne prennent pas en compte et ne revendiquent plus l'ensemble des attentes des salariés ». Cela peut être également une des causes favorisant la non reconnaissance des syndicats par les salariés et qui facilite leur disparition puisqu'ils perdent leur utilité sociale et sociétale.

2. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Cette recherche est exploratoire. Elle consiste à la description d'un phénomène peu étudié empiriquement et/ou théoriquement (Wacheux, 1996). Elle est motivée par le fait que la reconnaissance reste un concept encore mal modélisé en sciences de gestion du fait de sa complexité (Roche, 2013, 2014) mais aussi qu'il n'existe que quelques articles récents s'intéressant aux syndicats et à leurs relations avec les salariés. La majorité des références sont des livres qui s'inscrivent dans les disciplines historiques et sociologiques. Cela peut s'expliquer par des difficultés d'accès au terrain d'observations mais aussi par la tendance au déclin en France des syndicats. Nous avons utilisé la recherche-intervention (David, 2000 ; Plane, 2000) qui répond à ces problèmes d'accès aux informations et observations des syndicats sur le terrain. L'approche se veut principalement qualitative puisqu'il s'agit de deux études de cas. La recherche-intervention est caractérisée par une interaction directe avec les acteurs du terrain pour transformer l'objet de recherche et ainsi mieux le définir. Cette méthodologie présuppose qu'observateur et observé sont des termes inséparables, qui tirent leur réalité de leur interaction (Kohn & Negre, 1991 ; Savall & Zardet, 2004). Il s'agit d'une méthode s'inscrivant dans la lignée de la recherche clinique reposant sur l'écoute des individus (Giust-Desprairies, 2001), notamment au travers d'interviews et d'échanges sous forme de « story telling » (Boje, 2008).

Dans le cas présent, notre recherche porte principalement sur l'analyse de six diagnostics dans deux organisations. L'observation de l'expression des syndicats lors des réunions des instances représentatives du personnel et l'analyse des rapports de ces réunions sont également utilisées. Nous pratiquons la recherche-intervention en équipe sur le terrain avec la même méthodologie. Ce travail en équipe présente l'avantage de donner accès à un nombre plus important de matériaux de recherche (notamment écrits sur les échanges entre les individus et, pour cette communication, pour les entretiens

réalisés). Cependant, chaque chercheur travaille sur un objet de recherche distinct.

Le tableau 2 présente l'échantillon pour les entretiens semi-directifs individuels d'1 heure ou de groupe d'1 heure 30 qui ont été réalisés et analysés dans les deux organisations (98 entretiens sur 349 ont été réalisés par le chercheur et le reste par l'équipe de recherche selon la même méthodologie) dans le cadre de six diagnostics. Notre but n'est pas de faire une analyse quantitative, bien que les fréquences cumulées puissent éclairées notre objet, mais de faire une analyse qualitative comparative du *verbatim* dans un classement arborescent.

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon des diagnostics

N°	**Intitulé de l'organisation – Périmètre du diagnostic**	**Année du diagnostic**	**Taille périmètre**	**Population Direction**	**Population Encadrement**	**Population Personnel**	**Population syndicats**
1a	Entreprise d'emballages - Général	2009	450 personnes (pers.)	10 pers. 10 entretiens	47 pers. 47 entretiens		6 pers. 6 entretiens
1b	Entreprise d'emballages - Siège	2010	39 pers.		18 pers. 18 entretiens	19 pers. 4 entretiens	
1c	Entreprise d'emballages - Site B.	2010	150 pers.		26 pers. 26 entretiens	47 pers. 12 entretiens	
1d	Entreprise d'emballages - Site C.	2010	150 pers.		21 pers. 21 entretiens	49 pers. 10 entretiens	
2a	Entreprise de sécurité - Général	2011	700 pers.	14 pers. 14 entretiens	114 pers. 114 entretiens		7 pers. 3 entretiens
2b	Entreprise de sécurité – service télésurveillance et Data	2011-2012	136 pers.	8 pers. 8 entretiens	39 pers. 39 entretiens	68 pers. 17 entretiens	
Total : 349 entretiens représentant 493 personnes				*32 pers.* *32 entretiens*	*265 pers.* *265 entretiens*	*183 pers.* *43 entretiens*	*13 pers.* *9 entretiens*

Les entretiens des diagnostics sont abordés à travers une question ouverte portant sur les dysfonctionnements : « Qu'est-ce que vous jugez

dysfonctionnel ou anormal au travail ? C'est-à-dire l'écart entre ce que vous vivez au quotidien et ce que vous pourriez ou souhaiteriez mieux vivre ? » Notre postulat est d'envisager les attentes des acteurs comme des attentes de reconnaissance qui permettent aux acteurs de se confirmer leur existence et de sentir une évolution positive d'eux-mêmes ou de leur situation de travail, notamment concernant leurs conditions de vie au travail. Cette question permet de faire le lien quant aux attentes de reconnaissance des acteurs sans entraîner de biais de représentation en utilisant le mot « reconnaissance ». Cela se traduit par l'expression d'« attentes de reconnaissance », à un instant T, des acteurs qui, si elles étaient comblées, amèneraient un mieux-être au travail ou diminueraient un mal être au travail.

Les *verbatim* issus des diagnostics ont été analysés au niveau lexical pour en retenir les mots-clés signifiants au regard de notre sujet de recherche. Ils ont également été mis en lien avec les mots signifiants de la bibliographie permettant de classer sémantiquement les *verbatim* de ces diagnostics dans une arborescence en thèmes, sous-thèmes, sous-sous-thèmes et idées-clés où ils ont été imputés, grâce à un logiciel expert « Segese » (Zardet & Harbi, 2007). Cela a rendu possible la création d'une nomenclature (Annexe 1), des attentes et des pratiques de reconnaissance, lors de travaux plus larges datant de 2013 sur 17 diagnostics et 5 150 *verbatim*.

Chacun des éléments de cette nomenclature a été illustré de très nombreux *verbatim* que nous ne pouvons exposer dans cette communication faute de place (Tome des annexes, Roche, 2013). Ces *verbatim* définissent des actes ou absences d'actes ressentis par les acteurs comme de la reconnaissance, du mépris ou du déni. En nous référant à la nomenclature (Cf. annexe 1) créée lors de ces précédentes études, nous explorons les convergences et spécificités entre les attentes du personnel exprimées et les revendications exprimées par les syndicats. Il est normal, vu la différence du nombre d'entretiens entre salariés et syndicats, qu'il y ait un plus grand nombre d'idées abordées par les salariés. L'analyse porte notamment sur le nombre de *verbatim* et leur répartition en pourcentage dans les différents sous-thèmes, ainsi que plus spécifiquement dans le sous-thème « conditions de travail immatérielles » dont la variété des sous-sous-thèmes est importante. Le nombre de *verbatim* analysés est de 2022 *verbatim* sur l'entreprise d'emballages (dont 76 issus d'entretiens avec les syndicats) et 2180 *verbatim* sur l'entreprise de sécurité (dont 41 de syndicats). Les échantillons ne sont pas assez représentatifs au niveau de l'expression syndicale pour faire une analyse statistique poussée mais donne des pistes pertinentes quant aux écarts.

Pour donner quelques exemples car nous ne pouvons pas mettre en avant l'ensemble de nos verbatim et de nos regroupements faute de place :

Un *verbatim* tel que : "*Au niveau rémunération, c'est zéro. 1% de plus par an, ce n'est même pas l'inflation. Tous les ans, on perd du pouvoir d'achat*." (Encadrement, Entreprise d'emballages) est classé dans l'idée clé « Manque d'évolution du salaire », dans le sous-sous-thème « Salaire de base », du sous-thème « Rémunération », du thème « Conditions de vie au travail ».

Un autre exemple, le *verbatim* : "*L'évolution de carrière est très limitée. Une fois conducteur, le personnel ne peut pas aller plus haut*." (Syndicat, Entreprise d'emballages), est classé dans l'idée clé « Manque de possibilité d'évolution de carrière », du sous-sous-thème « Appréciation d'un titre ou d'une promotion », du sous-thème « Statut en lien avec un titre », du thème « Statut ». Nous présentons brièvement les deux terrains des études de cas dans le tableau 3 ci-après.

Tableau 3 : Présentation des terrains des études de cas

Type d'organisation	**Date de création**	**Nombre de salariés**	**Chiffre d'affaires**	**Période d'intervention**	**Composition de l'équipe d'intervention**
Entreprises d'emballages – Cas A (PME familiale - Industrie)	1930	450 personnes (5 sites)	60 millions d'euros	2009 à 2011 2000 heures de l'équipe *(Plus de 800 heures du chercheur)*	Henri Savall, Laurent Cappelletti, Frantz Datry, Sofiane Seghier et Alexis Roche
Entreprise de sécurité – Cas B (Filiale d'un groupe en bourse - Service)	Rachat en 2009 (Fondation : 1980)	700 personnes (20 agences)	90 millions d'euros	2010 à 2012 5000 heures de l'équipe *(Plus de 700 heures du chercheur)*	Henri Savall, Vincent Cristallini, Marine Daclin, Floriane Bouyoud, Arnaud Torres, Nadia Chtiti et Alexis Roche

3. RÉSULTATS ET DISCUSSION DE L'ANALYSE DES ÉCARTS ENTRE REVENDICATIONS SYNDICALES ET ATTENTES DES SALARIÉS

Nous présentons dans cette partie les résultats et poursuivrons par une discussion. Pour faciliter la lecture de l'analyse, la couleur rouge représente les thèmes surreprésentés par les syndicats (écart de plus de 150 % de l'expression en faveur des syndicats), la couleur bleu les thèmes bien représentés (écart inférieur à 150 % de l'expression dans les deux sens) et la

couleur verte les thèmes sous-représentés (écart de plus de 150 % de l'expression en faveur des salariés) par les syndicats. Les thématiques présentant des pourcentages inférieurs à 1 % ne sont pas prises en compte comme élément différenciant.

3.1. Analyse du cas de l'entreprise d'emballages

Nous commençons par analyser le cas de l'entreprise d'emballages (Cas A) à travers le tableau 4 ci-après.

Tableau 4 : Analyse générale des écarts des attentes des salariés et des revendications syndicales (Cas A)

Thèmes	Sous-thèmes	Salariés (*verbatim et pourcentage*)	Syndicats (*verbatim et pourcentage*)
Condition de vie au travail	Rémunération	79 (4 %)	12 (15,8 %)
	Conditions de travail physiques	345 (17,7 %)	5 (6,6 %)
	Conditions de travail immatérielles	954 (49 %)	43 (56,6 %)
Statut	Statut en lien avec un titre	29 (1,5 %)	2 (2,6 %)
	Statut en lien avec une responsabilité	243 (12,5 %)	10 (13,2 %)
	Statut en lien avec les compétences	134 (6,9 %)	1 (1,3 %)
	Statut en lien avec les relations aux autres individus	40 (2 %)	2 (2,6 %)
	Statut de l'organisation	43 (2,3 %)	0 (0 %)
Accomplissement	Accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe	12 (0,6 %)	0 (0 %)
	Accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail	67 (3,5 %)	1 (1,3 %)
TOTAL		1946 (100 %)	76 (100 %)

Nous pouvons observer que les 6 premières revendications sur 10 des salariés de cette entreprise d'emballages correspondent à :

1) Conditions de travail immatérielles ;

2) Conditions de travail physiques ;

3) Statut en lien avec une responsabilité ;

4) Statut en lien avec les compétences ;

5) Rémunération ;

6) Accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail.

Tandis que les 6 premières revendications sur 10 des syndicats sont :

1) Conditions de travail immatérielles ;

2) Rémunération ;

3) Statut en lien avec une responsabilité ;

4) Conditions de travail physiques ;

5) Statut en lien avec un titre ;

6) Statut en lien avec les relations aux autres individus.

Nous constatons que le thème « conditions de travail immatérielles » regroupe le plus d'expression pour les salariés et les syndicats, il sera donc analysé plus en détail. Il est ensuite intéressant d'observer les écarts, la question de la rémunération est évoquée de manière prioritaire par les syndicats (2ème position, 15,8 %) alors qu'elle n'est qu'en cinquième position pour les salariés (4 %). De manière surprenante, les revendications syndicales sur les « conditions de travail physiques » (4ème position, 6,6 % de l'expression) dans ce cas, sont bien moins importantes que les attentes des salariés (2ème position avec 17,7 %). Comme nous pouvions nous y attendre, le « statut en lien avec un titre » concernant la revendication sur les promotions et évolutions internes se montre également un sujet mis en avant par les syndicats (5ème position, 2,6 %) contre 9ème position pour les salariés (1,5 %), en lien avec la culture historique syndicale. Nous ferons une analyse plus globale en synthèse de cette communication (cf. 3.4 discussion et la conclusion).

Nous détaillons le sous-sous-thème « conditions de travail immatérielles » qui est riche en sous-sous-thèmes et représente environ 50 % de l'expression des deux populations (tableau 5).

Tableau 5 : Analyse des écarts des attentes des salariés et des revendications syndicales dans le sous-thème conditions de travail immatérielles (Cas A)

Sous-thème	Sous-sous-thèmes	Salariés (*verbatim et pourcentage*)	Syndicats (*verbatim et pourcentage*)
Conditions de travail immatérielles	Règles et procédures	98 (10,3 %)	1 (2,3 %)
	Formation	95 (9,9 %)	4 (9,3 %)
	Moyens financiers	14 (1,5 %)	0 (0 %)
	Écoute active et liberté de parole	58 (6,1 %)	3 (7 %)
	Transmission et usage des informations	175 (18,3 %)	12 (28 %)
	Stimulation sensorielle et proximité	84 (8,8 %)	2 (4,6 %)
	Implication et entraide dans le travail	206 (21,6 %)	9 (20,9 %)
	Niveau de pression humaine sur les individus	47 (4,9 %)	4 (9,3 %)
	Gestion du temps et organisation du travail	163 (17,1 %)	4 (9,3 %)
	Stabilité de l'emploi	14 (1,5 %)	4 (9,3 %)
TOTAL		954 (100 %)	43 (100 %)

Nous pouvons observer que les 6 premières revendications sur 10 dans le sous-thème « conditions de travail immatérielles » des salariés de cette entreprise d'emballages sont :

1) Implication et entraide dans le travail ;

2) Transmission et usage des informations ;

3) Gestion du temps et organisation du travail ;

4) Règles et procédures ;

5) Formation ;

6) Stimulation sensorielle et proximité.

Tandis que les 6 premières revendications sur 10 des syndicats sont :

1) Transmission et usage des informations ;

2) Implication et entraide dans le travail ;

3) Formation ;

3bis) Niveau de pression humaine sur les individus ;

3ter) Gestion du temps et organisation du travail ;

3quater) Stabilité de l'emploi.

Nous pouvons observer une relation relativement convergente de l'expression au moins dans les 5 premières thématiques dans cette organisation au niveau des sous-sous-thèmes des conditions de travail immatérielles. Au niveau des différences, les salariés mettent toutefois en avant les difficultés liées à la « gestion du temps et l'organisation du travail » (2 fois plus d'expression des salariés : 17,1 % contre 9,3 %), les « règles et procédures » gênantes par manque ou par excès (4 fois plus : 10,3 % contre 2,3 % pour les syndicats) et leur besoin de « stimulation sensorielle et de proximité » (2 fois plus : 8,8 % contre 4,6 %).

Les syndicats mettent plus en avant la « stabilité de l'emploi » (4 fois plus d'expression avec 9,3 % contre 1,5 % pour les salariés) et le « niveau de pression humaine sur les individus » c'est-à-dire le laxisme ou l'autoritarisme des managers et la pression sur les résultats (environ 2 fois plus d'expression : 9,3 % contre 4,9 %).

3.2. Analyse du cas de l'entreprise de sécurité

Le tableau 6 présente l'analyse du cas de l'entreprise de sécurité au niveau des sous-thèmes.

Tableau 6 : Analyse générale des écarts des attentes des salariés et des revendications syndicales (Cas B)

Thèmes	Sous-thèmes	Salariés (*verbatim et pourcentage*)	Syndicats (*verbatim et pourcentage*)
Condition de vie au travail	Rémunération	58 (2,7 %)	2 (4,9 %)
	Conditions de travail physiques	259 (12,2 %)	0 (0 %)
	Conditions de travail immatérielles	1249 (58,4 %)	26 (63,4 %)
Statut	Statut en lien avec un titre	44 (2 %)	2 (4,9 %)
	Statut en lien avec une responsabilité	214 (10 %)	3 (7,3 %)
	Statut en lien avec les compétences	106 (5 %)	1 (2,4 %)
	Statut en lien avec les relations aux autres individus	84 (3,9 %)	4 (9,8 %)
	Statut de l'organisation	51 (2,4 %)	1 (2,4 %)
Accomplissement	Accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe	19 (0,9 %)	1 (2,4 %)
	Accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail	55 (2,5 %)	1 (2,4 %)
TOTAL		2139 (100 %)	41 (100 %)

Nous pouvons observer que les 6 premières revendications sur 10 dans le sous-thème « conditions de travail immatérielles » des salariés de cette entreprise de sécurité sont :

1) Conditions de travail immatérielles ;

2) Conditions de travail physiques ;

3) Statut en lien avec une responsabilité ;

4) Statut en lien avec les compétences ;

5) Statut en lien avec les relations aux autres individus ;

6) Rémunération.

Tandis que les 6 premières revendications sur 10 des syndicats dans le sous-thème « conditions de travail immatérielles » sont :

1) Conditions de travail immatérielles ;

2) Statut en lien avec les relations aux autres individus ;

3) Statut en lien avec une responsabilité ;

4) Rémunération ;

4bis) Statut en lien avec un titre ;

6) Statut en lien avec les compétences ;

6bis) Statut de l'organisation ;

6ter) Accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe ;

6quater) Accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail.

Dans ce cas, il est surprenant de voir que les syndicats n'expriment pas les attentes des salariés sur les conditions de travail physiques (12,2 % de l'expression pour les salariés et aucun *verbatim* pour les syndicats). Nous remarquons là encore la mise en avant par les syndicats de thématiques portées historiquement, « rémunération » (2 fois plus d'expression par les syndicats : 4,9 % contre 2,7 %), « statut en lien avec un titre » se référant aux promotions (plus de 2 fois plus d'expression : 4,9 % contre 2 %) ainsi qu'un fait plus surprenant, surement contextuelle à l'organisation : la revendication concernant « les statuts liés aux relations aux autres individus » (2 fois plus d'expression des syndicats : 9,8 % contre 3,9 %). Ce dernier point peut s'expliquer par un contexte de fusion d'entreprises. Il s'agit notamment

d'attentes pour dénoncer les privilèges (favoritisme) de certains du fait de leur relation à d'autres individus jugés bien placés dans l'organisation (direction, manager, syndicat) ou pour faire partie de groupes valorisés (comité de direction notamment).

Comme pour le cas A, nous détaillons le sous-sous-thème « conditions de travail immatérielles » qui est riche en sous-sous-thèmes et représente plus de 50 % de l'expression des deux populations (tableau 7).

Tableau 7 : Analyse des écarts des attentes des salariés et des revendications syndicales dans le sous-thème conditions de travail immatérielles (Cas B)

Sous-thème	Sous-sous-thèmes	Salariés (*verbatim et pourcentage*)	Syndicats (*verbatim et pourcentage*)
Conditions de travail immatérielles	Règles et procédures	123 (9,8 %)	0 (0 %)
	Formation	150 (12 %)	5 (19,2 %)
	Moyens financiers	10 (0,8 %)	0 (0 %)
	Écoute active et liberté de parole	46 (3,7 %)	2 (7,7 %)
	Transmission et usage des informations	193 (15,4 %)	4 (15,4 %)
	Stimulation sensorielle et proximité	184 (14,7 %)	1 (3,9 %)
	Implication et entraide dans le travail	193 (15,4 %)	4 (15,4 %)
	Niveau de pression humaine sur les individus	67 (5,3 %)	4 (15,4 %)
	Gestion du temps et organisation du travail	245 (19,6 %)	3 (11,5 %)
	Stabilité de l'emploi	38 (3 %)	3 (11,5 %)
TOTAL		1249 (100 %)	26 (100 %)

Nous pouvons observer que les 6 premières revendications sur 10 dans le sous-thème « conditions de travail immatérielles » des salariés de cette entreprise de sécurité sont :

1) Gestion du temps et organisation du travail ;

2) Transmission et usage des informations ;

2bis) Implication et entraide dans le travail ;

4) Stimulation sensorielle et proximité ;

5) Formation ;

6) Règles et procédures.

Tandis que les 6 premières revendications sur 10 des syndicats dans le sous-thème « conditions de travail immatérielles » de cette entreprise de sécurité sont :

1) Formation ;

2) Transmission et usage des informations ;

2bis) Implication et entraide dans le travail ;

2ter) Niveau de pression humaine sur les individus ;

5) Gestion du temps et organisation du travail ;

5bis) Stabilité de l'emploi.

Au niveau de ce sous-thème, nous observons une grande variété et un écart entre les deux populations. Si la « transmission et usage des informations et l' « implication et l'entraide dans le travail » ont le même niveau d'expression, la « formation » est plus revendiquée par le syndicat (1ère position, 19,2 %, et 5ème position pour les salariés avec 12 %).

Les salariés mettent en avant la « stimulation sensorielle et la proximité » pour plus du triple d'expression (14,7 %) par rapport aux syndicats (3,9 %) tandis que les attentes liées aux « règles et procédures » sont d'environ 9,8 % pour les salariés, alors qu'il n'y a aucun *verbatim* sur ce sujet pour les syndicats. La « gestion du temps et l'organisation du travail » sont également mis en avant par les salariés (19,6 % contre 11,5 %).

Les syndicats mettent toutefois là encore en avant certains thèmes qu'ils défendent historiquement le « niveau de pression humaine sur les individus » (avec 3 fois plus d'expression : 15,4 % contre 5,3 % pour les salariés) et la

« stabilité de l'emploi » (environ 4 fois plus d'expression : 11,5 % contre 3 %) ainsi que l' « écoute active et le besoin de liberté de parole » (deux fois plus d'expression : 7,7 % contre 3,7 %).

3.3. Convergences dans les revendications syndicales au niveau des réunions des instances représentatives du personnel

Pour conclure cette partie sur les résultats, il est intéressant d'analyser ce qui est réellement évoqué lors des dialogues dans les réunions des instances représentatives du personnel et les rapports auxquels nous avons eu accès (convergences des cas A et B). La grande majorité des revendications orales ou écrites dans les rapports de réunions portent sur certains thèmes historiques des syndicats (Andolfatto & Labbé, 2011) à savoir :

1) la « rémunération » ;

2) le « statut en lien avec un titre » (promotion) ;

3) les « conditions de travail immatérielles » (spécifiquement dans ce sous-thème : la « stabilité de l'emploi » dans les organisations privées, la « formation », la « gestion du temps et l'organisation du travail », en particulier la gestion des horaires de travail et de la charge de travail, et le « niveau de pression humaine », c'est-à-dire la pression managériale sur les résultats ou la dénonciation du laxisme managériale) ;

4) de manière bien moins importantes que ce à quoi le chercheur s'attendait, vient ensuite le thème des « conditions de travail physiques ». Une hypothèse est que les conditions de travail physiques ont fortement progressés ces dernières décennies pour laisser la place à des demandes plus immatérielles.

Les autres sous-sous-thèmes des « conditions de travail immatérielles » sont peu évoqués dans ces réunions d'instances et dans les rapports auxquels nous avons eu accès.

3.4. Discussions : convergences et spécificités des deux cas

Nous observons certaines convergences au niveau des attentes des salariés entre les deux cas, malgré des écarts, particulièrement sur les sous-sous-thèmes, liés aux situations historiques, au bassin d'emploi, au domaine d'activités et aux autres critères contextuels d'environnement internes et externes.

Contrairement à ce que nous pouvions penser au départ, une partie des éléments évoqués lors des entretiens individuels ou de groupe avec les syndicats sont représentatifs des attentes des salariés malgré la différence de taille entre l'échantillon « salariés » et l'échantillon « syndicats ». Mais, nos résultats confirment certains décalages importants (cf. 4.1 et 4.2) qui se

révèlent encore plus marquants lorsque nous regardons les sujets qui sont portés par les syndicats lors des réunions des instances représentatives du personnel et mis en avant lors des rapports suite à ce type de réunions (cf. 4.3).

En méconnaissant les attentes des salariés, les syndicats se concentrent souvent sur des thèmes simples et génériques, historiquement portés : salaire, horaires, avantages en nature et système de promotion. Les deux premiers sujets évoqués par les syndicats (« rémunération » et « statut en lien avec un titre », cf. 4.3) se montrent sans doute plus faciles à défendre car ils correspondent à des revendications qui peuvent être mises en place via des « systèmes de ressources humaines » avec une approche collective : grille de rémunération, négociation d'augmentation pour tous et système de promotion en particulier. Nous pouvons rajouter dans cette catégorie les systèmes de gestion des horaires de travail relevant du sous-sous-thème « gestion du temps et organisation du travail ». Cette prédisposition pour ces thématiques peut aussi s'expliquer par l'histoire syndicale qui a eu une approche « égalitariste » (et non pas « équitable ») des revendications (Andolfatto & Labbé, 2011). Il existe donc toujours une certaine tendance à revendiquer le fait que toutes les personnes (ou toutes les personnes d'une même catégorie) aient les mêmes avantages (principe d'égalité), ce qui peut paradoxalement être source d'iniquité puisque les salariés ne sont pas toujours reconnus en fonction de leur implication et de la performance qu'ils génèrent. Toutefois, ces principes égalitaires restent relativement présents dans le discours syndical et explique, pour partie, l'intérêt pour des thématiques où l'on peut fixer les mêmes règles pour tous.

Le troisième thème récurrent « conditions de travail immatérielles » - plus spécifiquement les sous-sous-thèmes : « stabilité de l'emploi », « gestion du temps et organisation du travail », « formation » et « niveau de pression humaine » - est porté dans le discours syndical et dans la demande de mise en place d'un certain nombre d'actions locales. C'est aussi le cas de quelques demandes sur les « conditions de travail physiques » qui sont sous-représentées toutefois par rapport aux demandes des salariés sans doute car elles nécessitent de connaître les conditions de travail de chaque salarié. Ces actions locales s'orientent donc souvent vers les problèmes individuels des syndiqués présents dans les réunions des instances. D'après nos observations et les échanges que nous avons eus avec les syndiqués, chaque syndiqué fait de ses problèmes, sur sa zone en tant que salarié, une priorité et peut agir moins en tant que représentant du collectif qu'en tant que représentant de lui-même et des individus de l'organisation avec lesquels il a des affinités.

Une hypothèse est que les autres thématiques apparaissent sous doute difficiles à porter : soit par méconnaissance des attentes spécifiques des

salariés (manque d'écoute et de diagnostic des attentes des salariés par les syndicats), soit du fait de leur extrême variété de forme (exemple, la variété des conditions de travail immatérielles) ou/et de difficultés à les opérationnaliser du fait de leur complexité. Cette complexité semble accrue lorsque les attentes relèvent d'éléments intangibles, notamment relationnelles (entraide, proximité, écoute active, normes sociales), ce qui demande d'agir sur une modification profonde de comportements individuels et collectifs. Il est ainsi à la fois surprenant mais compréhensible que des attentes de reconnaissance des compétences (par les autres salariés et par la hiérarchie), de besoin d'autonomie tout autant que de clarté sur le périmètre des responsabilités de chacun et de proximité managériale, soient peu exprimées et mal défendues par les syndicats alors qu'il s'agit d'attentes prégnantes des salariés. Une autre hypothèse explicative du manque d'intérêt pour les revendications sur la « proximité managériale » pourrait être que les managers peuvent être perçus comme des concurrents à abattre pour les syndicalistes dans la lutte pour être reconnus par les salariés. Cela expliquerait également la surreprésentation de la thématique sur le « niveau de pression humaine » qui assure une représentation des managers comme des « tyrans » des salariés.

L'écoute des attentes par les syndicats est souvent faite ponctuellement et individuellement lorsqu'un salarié se présente avec un problème identifié (lors d'un licenciement en particulier). Toutefois, un diagnostic des attentes des salariés, avec une écoute active et une capitalisation, est rarement organisé, sous forme de questionnaires et/ou d'entretiens. Ceci est d'autant plus vrai dans les petites structures où le nombre de syndiqués est restreint, ce qui limite la représentativité en termes de services, de niveau hiérarchique, etc. Un syndicaliste seul peut ainsi facilement confondre son rôle de revendications/négociations collectives avec la défense de ses intérêts individuels.

Nous proposons donc aux syndiqués d'être formés aux entretiens d'écoute, d'utiliser des grilles d'analyse comme celles que nous proposons pour la reconnaissance (annexe 1) afin de mieux identifier les attentes des salariés et pouvoir les retranscrire au sein de l'organisation ainsi que dans les instances de représentation du personnel. Cette proposition aiderait également les managers à mieux cerner les attentes de leurs collaborateurs via un dialogue serein et constructif avec les syndicats.

Ainsi, en travaillant en partenariat avec les managers et la direction, munis d'un réel rôle d'expert sur les attentes des salariés, les syndicats pourraient co-développer la performance sociale et économique de l'organisation, tout en retrouvant une légitimité auprès des salariés, des managers et de la direction aux échelles locale, régionale et nationale. Ils pourraient également

être en capacité d'être force de propositions pour co-construire des solutions d'amélioration des conditions de travail, sources de stimulation des unités actives de l'organisation (Perroux, 1975), Hommes et collectifs de travail, et de performances nouvelles pour l'organisation. Cette perspective ouvre sur un capitalisme socialement responsable (Savall, Péron, Zardet & Bonnet, 2015) reposant sur un véritable dialogue social dans les entreprises permettant une performance sociale et économique durable. Les syndicats seraient alors reconnus comme ayant une utilité publique qui revaloriserait leur image dans un jeu de reconnaissance réciproque des parties prenantes, source de reconnaissance-activatrice (Roche, 2013, 2014).

CONCLUSION

Pour conclure, nos deux études de cas montrent bien des écarts importants dans certains thèmes entre les attentes des salariés et les revendications syndicales. Nous présentons un état des lieux synthétique dans la conclusion par rapport aux diagnostics réalisés sachant que les écarts sont encore plus importants dans les réunions des instances de représentation du personnel et dans les rapports qui en résultent.

Certains sous-thèmes sont ainsi surreprésentés tels que :

- la « rémunération » ;
- le « statut en lien avec un titre » lié aux systèmes de promotion.

Dans le large sous-thème des « conditions de travail immatérielles », la surreprésentation concerne en particulier les sous-sous-thèmes de :

- « la gestion du temps et de l'organisation du travail » en relation avec les horaires et la charge de travail ;
- « la stabilité du travail » correspondant aux craintes de pertes d'emploi ;
- « le niveau de pression humaine » lié à la pression managériale, notamment sur les résultats mais aussi, à l'inverse, au laxisme source d'iniquité et de manque de reconnaissance.

Certaines attentes sont relativement bien représentées comme le sous-thème lié :

- au « statut en lien avec une responsabilité » qui relève soit du manque d'autonomie, soit de l'excès d'autonomie (absence de contrôle et de définition du périmètre de responsabilités), soit de revendications concernant des personnes qui n'exercent pas correctement leurs responsabilités (en premier lieu les managers).

Et, dans le sous-thème des « conditions de travail immatérielles », les attentes bien représentées concernent en particulier les sous-sous-thèmes de :

- la « formation » pour accompagner la montée en compétences des salariés ;
- l' « écoute active et de la liberté de parole », qui concerne les attentes en termes d'écoute et de concertation sur les projets et les problèmes ;
- l' « implication et l'entraide dans le travail » qui concernent les revendications sur les aides que se fournissent, ou non, mutuellement les acteurs et sur leur implication dans l'organisation et les projets.

Quelques-uns sont plus ambivalents et oscillent selon nos deux cas entre surreprésentation et sous-représentation, sans doute selon le contexte particulier des organisations. C'est le cas des sous-thèmes :

- « statut en lien avec les relations aux autres individus », c'est-à-dire les privilèges liés à l'appartenance à certains groupes ou aux affinités avec des personnes jugées bien placées dans l'organisation.
- « statut de l'organisation », qui correspond à l'appréciation et l'appropriation par les salariés de l'image de marque positive ou négative de l'organisation.

Dans le sous-thème des « conditions de travail immatérielles », cela concerne en particulier le sous-sous-thème de :

- la « transmission et de l'usage des informations » qui est soit bien représenté (cas B) soit surreprésenté par les syndicats (cas A), et qui concerne les manques d'informations et les défauts des circuits d'informations.

Au contraire, et de manière étonnante pour le chercheur, certaines attentes sont sous-représentées, notamment celles relevant :

- des « conditions de travail physiques » concernant en particulier les attentes en termes de matériel, de température ou de nuisances sonores ;
- du « statut en lien avec les compétences » qui correspondent aux compétences mal reconnues par autrui et aux défauts de compétences observées chez les autres salariés qui nuisent au travail.

Dans le sous-thème des « conditions de travail immatérielles », les attentes sous-représentées concernent en particulier les sous-sous-thèmes :

- des « règles et procédures » manquantes ou excessives ;

- des « moyens financiers » à disposition notamment des budgets d'investissement pour les salariés membres de l'encadrement ;
- de la « stimulation sensorielle et de la proximité », c'est-à-dire la proximité managériale, le contact physique fréquent entre les différents acteurs et la lutte contre l'isolement ;
- de la « gestion du temps et de l'organisation du travail » qui correspondent aux problèmes liés aux urgences, à la charge de travail ainsi qu'à la planification et à l'organisation concrète de l'activité.

Certains sous-thèmes ont peu d'expression de manière générale et ne peuvent être réellement classés car ils sont transversaux. C'est le cas des deux sous-thèmes liés aux accomplissements : « accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe » et « accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail » bien qu'on puisse dire que la demande de sens au travail et d'objectifs concrets est récurrente chez les salariés.

Ainsi, notre hypothèse qui consistait à dire que « les syndicats ne prennent pas en compte et ne revendiquent plus l'ensemble des attentes des salariés » est confirmé par nos deux cas. Pour augmenter le degré de validation de cette hypothèse, une étude quantitative portant sur plus de cas permettrait d'enrichir l'analyse. De plus, l'analyse évoquée ici concerne deux cas en France, nous souhaiterions voir si ces écarts et les rapports aux syndicats sont différents dans d'autres pays puisqu'on parle souvent d'une « spécificité française » concernant les syndicats. Enfin, de précédents travaux montrent des écarts plus importants dans les attentes des salariés selon que les organisations sont : des entreprises privées (ce qui est le cas des deux cas présentés dans cette communication), des organisations culturelles (comme les théâtres) ou des organisations sous financement public (Roche, 2013). Il conviendrait d'approfondir cette analyse sur ces différents types d'organisation, aux contextes socioculturels différents en France, pour observer si les écarts avec les revendications syndicales se révèlent de natures différentes et sont également observables.

Nous conclurons dans la lignée de Andolfatto & Labbé (2011, p. 114) que « pour renouer avec [l'action collective professionnelle], il faudrait que les syndicalistes fassent taire leurs divisions et leur sectarisme, qu'ils retrouvent le chemin des ateliers et des bureaux, qu'ils écoutent les salariés et prennent à cœur la solution des multiples problèmes qui naissent quotidiennement sur les lieux de travail ».

Nous suggérons également qu'ils se forment à des techniques simples d'entretiens et qu'ils fassent des diagnostics régulièrement (idéalement

annuellement) concernant les attentes des salariés en s'aidant, par exemple, de notre grille d'analyse (annexe 1). A ces conditions, leur utilité sociale serait sans doute mieux reconnue au niveau local et national, tandis que les bénéfices d'un véritable dialogue social - constructif et construit avec les autres parties prenantes (direction et manager notamment) - permettrait de trouver des solutions humaines et efficaces pour une performance sociale et économique durable des organisations. Les syndicats doivent donc porter un regard lucide et courageux face aux métamorphoses de l'environnement pour renouer avec les salariés et se réaffirmer dans le paysage du dialogue social Français. Entre contraintes et opportunités, cette communication donne des perspectives pour les syndicats pour se repositionner au centre des enjeux économiques et sociaux liés à la dynamique humaine en entreprise.

RÉFÉRENCES

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

Alter N. (2011), Don, ingratitude et management – Suicide et désengagement au travail, *Revue française de gestion*, 2(211), 47-61.

Andolfatto D., Labbé D. (2011), *Sociologie des syndicats*, Paris : La découverte.

Andolfatto D., Dressen M. (2012), Nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective à la SNCF, *Travail et Emploi*, 131, 75-88.

Appelbaum, S. H., Kamal, R. (2000), An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business, *The Journal of Management Development*, 19(9-10), 733-763.

Barnier L-M., Clerc F. (2014), Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation… du travail syndical, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18, 163-176.

Bernoux P. (2010), L'anthropologie dans l'enseignement en management de la reconnaissance sociale, *Management et Avenir*, 6(36), 231-244.

Boje, D. M. (2008), *Storytelling Organizations*, London: Sage.

Bourcier C., Palobart Y. (1997), *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Paris : Les éditions d'organisation.

Brillet F., Coutelle P., Hulin A. (2013), Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 89, 3-18.

Brun J.P., Dugas N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion*, vol. 30, 2, 79-88.

Brun J.P., Dugas N. (2008), An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, 4, 716-730.

Brun, J-P. (2009), *Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Paris : Editions d'organisation.

Carré S. (2012), Reconnaissance de représentativité et quête de reconnaissance. Le cas de l'Organisation des transporteurs routiers européens, *Travail et Emploi*, 131.

Chanlat, J.-F. (1998), *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Canada : Les Presses de l'Université Laval / Eska.

David A. (2000), La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ?, *in* David A., Hatchuel A., Laufer R. (eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management*, Paris : Vuibert, Collection FNEGE.

Dejours, C. (1998), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Seuil.

Dufour C., Hege A. (2002), L*'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés dans les entreprises en Allemagne, France, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles : PIE-Peter Lang.

El Akremi A., Sassi N., Bouzidi S. (2009), Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail, *Relations Industrielles*, vol. 64, 3.

Freeman R.B., Medoff J.L. (1987), *Pourquoi les syndicats ?*, Paris : Economica.

Giust-Desprairies, F. (2001). De la recherche-action à l'intervention psychosociale clinique, *Revue Internationale de Psychosociologie*, VII (16-17), 33-46.

Gollac M. (2009), *Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail*, Paris : Dares et Dress.

Hegel G.W.F. (1976, 1ère édition : 1802), *Système de la vie éthique*, Paris : Payot.

Heller T. (2009), « Reconnaissance et communication : Une logique de l'assujettissement », *Communication & Organisation*, 36, 108-120.

Herzberg, F. (1971, 1ère éd. 1966), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris : Entreprise Moderne d'Edition.

Honneth A. (2008, 1ère éd 1992), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris : Les éditions du cerf.

Honneth A. (2007), *La réification. Petit traité de Théorie critique*, Paris : Gallimard.

Islam G. (2012), Recognition, Reification, and Practices of Forgetting: Ethical Implications of Human Resource Management, *Journal of business ethics*, 111, 37–48.

Kohn, R., Negre, P. (1991). *Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines*, Paris: Nathan.

Labbé D., Croisat M. (1992), *La Fin des syndicats ?*, Paris : L'Harmattan.

Laroche P. (2002), *L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français*, Thèse en Sciences de Gestion soutenue le 17 décembre 2002, Nancy.

Lazzeri, C., Caillé A. (2004), La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept, *Revue du MAUSS*, 23, 28–115.

Lukács G. (1960, 1ère ed. 1923), *Histoire et conscience de classe*, Paris : Editions de Minuit.

Malherbe D. & Saulquin J.Y. (2005), Logiques et représentations de la reconnaissance dans les organisations, *Vie & sciences de l'entreprise*, 3, n°168 - 169, 37-53.

Mead G.H. (1963, 1ère ed. 1934), *L'esprit, le soi et la société*, Paris : PUF.

Meda, D. (1995), *Le travail : une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto/Aubier.

Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Editions du Seuil.

Needell C.K., Alwon G.W. (1982), Recognition and reward: Keys to motivating supervisors, *Management Review*, Nov-Dec, 71(11), 53-6.

Peretti J.P. (dir.) (2005), *Tous reconnus*, Paris : Editions d'Organisation.

Perroux F. (1975), *Les unités "actives" au XXème siècle et les nouvelles mathématisations de l'équilibre général*, Paris : M.E.D.

Pierson F. (2011), « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *M@n@gement*, 14(5), 351-370.

Plane J.M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris : L'Harmattan.

Renault E. (2004), Reconnaissance, injustice, institution, *Revue du MAUSS*, 23.

Ricoeur, P. (2004), *Parcours de la reconnaissance : trois études*. Paris : Stock.

Roche A. (2010), La "reconnaissance activatrice", levier de performance sociale et économique ?, *Actes du Colloque Academy of Management-Institut International des Coûts-ISEOR*, juin, Lyon.

Roche, A. (2013), Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur, *Thèse de doctorat en Science de gestion*, 12 mars 2013, IAE Lyon, Université Jean Moulin.

Roche A. (2014a), La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations, *@GRH*, 2014/4 (n° 13), 11-42.

Roche A. (2014b), Reconnaissance, mépris et déni. Pourquoi la reconnaissance ne s'oppose-t-elle pas simplement à la non-reconnaissance ?, *Actes du Colloque Academy of Management-Organization Development & Change-ISEOR*, juin, Lyon.

Roche A. (2015), Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2015/3 (n° 17), 20-44.

Rondeaux G., Pichault F. (2012), « Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 46(18), 45-76.

Savall H. (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Paris : Dunod.

Savall H., Zardet V. (2003, 1ère ed. 1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris : Economica.

Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris : Economica.

Savall H., Péron M., Zardet V., Bonnet M. (2015), *Le capitalisme socialement responsable*, Paris : Editions EMS.

St Onge, S.; Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005), Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail, *Gestion*, revue internationale de gestion, 30, 2, 89-101.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.

Yon K. (2012), « Représentation du travail et représentativité syndicale aux marges du salariat : le cas de la distribution directe », Travail et Emploi, 131, 103-118.

Zardet V., Harbi N. (2007), SEAMES, a professional knowledge management software program, *in* Buono A.F & Savall H. (dir.), *Socio-economic intervention in organizations*, Charlotte: Information Age Publishing, 33-42.

Annexe 1 : Nomenclature et orientation des pratiques de reconnaissance des sous-sous-thèmes en fonction du type de reconnaissance (Roche, 2013).

THÈMES	SOUS-THÈMES	SOUS-SOUS-THÈMES / Reconnaissance :
CONDITIO-NS DE VIE AU TRAVAIL *Conditions pour l'exercice du travail*	RÉMUNERATION	Salaire de base
		Primes
		Actions boursières
	CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL	Matériel de travail
		Environnement physique de travail
		Moyens humains
		Avantages en nature
	CONDITIONS IMMATÉRIELLES DE TRAVAIL	Règles et procédures (adaptées)
		Formation
		Moyens financiers
		Écoute active et liberté de parole
		Transmission et usage des informations
		Stimulation sensorielle et proximité
		Implication et entraide dans le travail
		Niveau de pression humaine sur les individus
		Gestion du temps et organisation du travail
		Stabilité de l'emploi
STATUT *Positionnement dans le ou les groupes de travail et positionnement de ces groupes*	STATUT EN LIEN AVEC UN TITRE	Appréciation personnelle d'un titre ou d'une promotion
	STATUT EN LIEN AVEC UNE RESPONSABILITÉ	Appréciation personnelle de la responsabilité d'une activité
		Appréciation personnelle de la valeur des tâches
	STATUT EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES	Appréciation par autrui des pratiques de travail et des compétences
		Appréciation par autrui des résultats d'un travail
		Appréciation par autrui de la pro-activité
	STATUT EN LIEN AVEC LES RELATIONS AUX AUTRES INDIVIDUS	Relations avec des personnes reconnues
		Appréciation de l'appartenance à un groupe
		Appréciation par autrui des caractéristiques de l'individu
	STATUT EN LIEN AVEC LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION	Appréciation de l'appartenance à l'organisation
ACCOMPLI-SSEMENT *Sentiment d'évolution à travers le travail et sens du travail*	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA CREATION	Appréciation personnelle de la création/réalisation d'un produit/service
		Appréciation personnelle de la création/évolution d'un groupe
		Appréciation personnelle de l'évolution des compétences de l'individu
		Appréciation personnelle vis-à-vis de la contribution à l'évolution d'autrui
		Sentiment d'innovation de l'individu
	ACCOMPLISSEMENT À TRAVERS LA REALISATION D'UN OBJECTIF ET SENS DU TRAVAIL	Réalisation d'un objectif fixé par autrui et sens du travail
		Réalisation d'un objectif fixé par l'individu lui-même