

RAHMA CHEKKAR-MANSOURI

IUT, Université de Toulouse 3, LGC

STÉPHANE ONNÉE

Université d'Orléans, LOG



Autopsie d'un mouvement social

La Société générale (1992-1994)

Cette recherche propose de mieux comprendre la dynamique de réponse d'une organisation face à un mouvement social. Elle porte plus précisément sur les actions collectives menées par les salariés et leurs représentants contre les dirigeants. À partir d'une revue de littérature, les auteurs ont tenté de caractériser et schématiser la dynamique de réponse d'une organisation face au mouvement social des salariés. Pour illustrer et tester la plausibilité de cette grille de lecture, ils ont eu recours au cas de la Société générale (SG) en s'appuyant sur des données concernant un mouvement social vécu par cette banque entre 1992-1994.

Le 31 mars 2007, le quotidien *Le Monde* titrait « Emploi et salaires au centre de plusieurs mouvements sociaux », en référence aux actions collectives protestataires simultanées des salariés et agents d'Airbus, PSA, Alcatel-Lucent, France Télécom, ANPE, Arkema, SNCF. Les conflits au travail sont en effet de nature à fédérer un mouvement social, en s'appuyant sur des collectifs de salariés se mobilisant autour de causes et exprimant leurs revendications à l'égard des équipes dirigeantes. Les acteurs de ces actions collectives peuvent être très organisés et s'appuyer sur des organisations syndicales. Bien sûr, le monde du travail n'est pas l'unique sphère touchée par des mouvements sociaux qui peuvent prendre place tout aussi bien à l'échelle d'une organisation, d'un secteur d'activité, d'un pays ou de l'ordre mondial, comme en témoignent les manifestations altermondialistes. Cependant, comme le souligne Giraud (2009), la littérature consacrée aux mouvements sociaux (que l'auteur appelle « mobilisations collectives ») s'est principalement concentrée sur « l'analyse des actions protestataires se développant en dehors de la sphère des rapports sociaux de travail » ce qui rend d'autant plus pertinente à nos yeux l'étude des mouvements sociaux des salariés et ceci d'autant plus s'ils constituent une menace pour la survie de l'organisation visée.

En référence à McAdam *et al.* (2001, p. 342-43), les mouvements sociaux peuvent s'assimiler à des processus conflictuels de nature politique dans lesquels l'autorité des décideurs et plus largement celle produite par les systèmes institutionnalisés est contestée. Cet article a ainsi pour objectif

de décrire et comprendre la dynamique de réponse d'une organisation face à un mouvement social interne impliquant les salariés et leurs représentants. En empruntant les travaux de McAdam *et al.* (2001), nous adoptons une perspective dynamique visant à analyser le processus intra-organisationnel mis en œuvre par les dirigeants et qui peut les conduire à procéder à des changements dans leurs pratiques et politiques.

Afin de répondre à notre objectif, nous adoptons une démarche interprétativiste en nous appuyant sur le cas de la Société générale (SG), à travers l'étude d'un mouvement social qu'elle a vécu sur la période 1992-1994, suite à l'annonce d'un plan de réduction d'effectifs. Le choix de la SG s'explique par deux raisons principales : l'accès facilité aux données et plus encore son appartenance à un secteur peu étudié pour lequel l'emploi à vie constituait une véritable valeur au début des années 1990. De plus, tout événement entraînant une perte de capital réputationnel est très préoccupant dans le secteur bancaire où la confiance et la réputation constituent des actifs intangibles stratégiques ayant un poids considérable dans la valorisation des banques cotées.

L'article est organisé en deux parties : nous proposons dans un premier temps, à partir d'une revue de la littérature, un cadre d'analyse permettant de comprendre la dynamique de réponse d'une organisation face à un mouvement social impliquant des salariés et leurs représentants. Dans un second temps, nous testons la plausibilité de notre cadre d'analyse en nous appuyant sur le cas de la SG, à travers l'étude du mouvement social vécu sur la période 1992-1994.

I – LA RÉPONSE D'UNE ORGANISATION FACE À UN MOUVEMENT SOCIAL : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

L'objectif de cette première section est de fournir des repères théoriques visant à comprendre la dynamique de réponse d'une organisation face à un mouvement social des salariés contre les dirigeants.

1. Comprendre l'action collective des salariés et de leurs représentants

Les réactions possibles des salariés face à un mécontentement

Le modèle « Exit, voice, loyalty » d'Hirschman (1970) peut servir de point de départ à notre réflexion sur les réactions possibles des salariés face à un mécontentement. En effet, Hirschman (1970) s'interroge sur les différentes stratégies dont disposent les individus pour réagir face à une insatisfaction ou une injustice. Selon cet auteur, les individus ont le choix entre trois réactions : la défection (*exit*), la loyauté (*loyalty*), et la prise de parole (*voice*), cette dernière s'apparentant à une contestation publique. Si les travaux d'Hirschman s'intéressent principalement aux réactions de nature individuelle et ne prennent pas explicitement en compte la dimension collective de la réaction, ils nous fournissent cependant des points de repères utiles. Ainsi, d'un point de vue collectif, la réaction des salariés renvoie à la notion de mobilisation et de contre-mobilisation (Mc Adam *et al.*, 1996). En reprenant la typologie d'Hirschman, cette mobilisation des salariés peut prendre les formes suivantes :

- la loyauté : les salariés supportent la situation malgré l'insatisfaction et le mécontentement éprouvé et demeurent fidèles à l'organisation,

- la défection : les salariés abandonnent l'organisation dont ils sont mécontents,
- la prise de parole : les salariés exposent leur doléance pour provoquer une correction de la situation, c'est-à-dire un changement organisationnel voire un renoncement à une décision. En référence à Hirschman (1995, p. 57), « cette prise de parole relève en grande partie du domaine politique, puisqu'il s'agit de communiquer et de faire entendre des opinions critiques ou protestations ».

À l'échelle d'une organisation, les salariés peuvent être amenés à arbitrer entre ces trois types de réponses qui sont interdépendantes et interagissent entre elles. Ainsi, en référence à Dowding *et al.* (2000), le degré de confiance influencera le choix des salariés lorsqu'ils hésiteront entre sortir de la relation ou bien prendre la parole.

De plus, dans une lecture dynamique, la réaction des salariés peut varier dans le temps, notamment en fonction de l'importance relative du mécontentement qu'ils peuvent ressentir à l'égard de certaines décisions prises par les dirigeants. La structure de l'organisation peut influencer les arbitrages des salariés tout comme l'ont montré Zald et Berger (1978) lorsqu'ils précisent en particulier que les structures hiérarchiques très formalisées limitent les opportunités de prises de parole.

Les réactions des salariés peuvent être informelles ou largement institutionnalisées lorsqu'elles font intervenir des organisations syndicales dont la présence est obligatoire dans les grandes entreprises. En référence à Frooman (1999), les salariés, en tant que les parties prenantes, peuvent soit utiliser les ressources qui sont directement à leur disposition, soit passer par des alliés qui eux, vont utiliser les ressources en leur possession pour affecter l'entreprise. Aussi,

les syndicats peuvent remplir le rôle d'agent de « voice » (Delobbe *et al.*, 2005). La mobilisation des salariés et la mobilisation syndicale peuvent ainsi coexister et se renforcer mutuellement en s'inscrivant dans un processus continu de dialogue, de négociation et de conflit.

Modalités d'exercice de la prise de parole par les salariés

Nous avons eu recours aux enseignements de la théorie des mouvements sociaux pour comprendre les modalités d'exercice de la prise de parole par les salariés. La littérature suggère que les mouvements sociaux à l'encontre d'une organisation peuvent employer plusieurs tactiques, autrement dit plusieurs formes protestataires. Selon King (2008), ces tactiques qualifiées d'« extra-institutionnelles » permettent, grâce à différentes formes de mobilisation (McAdam *et al.*, 1996), d'attirer l'attention sur les inéquités perçues. Plus précisément, Rojas (2006) relève l'existence de deux formes de tactiques : les tactiques disruptives visant à empêcher une organisation d'atteindre ses buts (sit-in, émeutes, vandalisme) et les tactiques non disruptives visant à contester la légitimité d'une organisation (rassemblements, manifestations de masse, grèves de la faim).

Certaines tactiques, sans forcément relever de la violence (Gamson, 1990), s'avèrent subversives dans la mesure où elles peuvent constituer une réelle menace pour l'organisation visée remettant en question les positions dominantes (Cress and Snow, 2000 ; King *et al.*, 2007 ; King and Soule, 2007). C'est en particulier le cas des moyens de pression tels que le boycott (King, 2008), les pétitions et procès (King et Haveman, 2008).

Ainsi, en cas de désaccord avec une décision prise par les dirigeants, les salariés peuvent être amenés à développer différentes formes d'actions destinées à renforcer la pression sur les dirigeants. Cette pression peut être accentuée par des facteurs exogènes qui caractérisent le contexte dans lequel s'insèrent les mouvements sociaux. Ces facteurs peuvent constituer pour les salariés contestataires des opportunités à saisir, ce que les auteurs qualifient d'« opportunités politiques » (McAdam *et al.*, 1996).

De nombreuses recherches se sont également intéressées aux processus cognitifs qui sous-tendent l'action collective, cherchant à comprendre comment les acteurs légitiment leur mobilisation (Creed *et al.*, 2002 ; Benford et Snow, 2000). Kitschelt (1986, p. 59) fait ainsi référence à la théorie de la mobilisation des ressources qui « conçoit les mouvements sociaux comme des décideurs collectifs rationnels qui mobilisent leurs partisans et promeuvent leurs causes à l'aide des meilleures stratégies disponibles sous la contrainte de ressources matérielles et cognitives limitées ». Les mouvements sociaux s'appuient ici sur des structures de mobilisation que McAdam *et al.* (1996, p. 3) définissent comme « les moyens collectifs informels aussi bien que formels par le biais desquels les gens se mobilisent et s'engagent dans l'action collective ».

Les mouvements sociaux dans la sphère du travail sont favorisés par le microcontexte que constitue le lieu de travail. En effet, les organisations syndicales étant présentes sur le lieu du travail dans les grandes entreprises, ce qui est une spécificité française, la proximité avec des salariés engagés favorise le développement d'une certaine contagion émotionnelle chez les salariés. Ainsi, face à la menace perçue de leurs emplois,

les salariés éprouvent un sentiment d'insécurité, renforcé par la présence des syndicats qui sont amenés à mettre en place des « processus de cadrage » pour sensibiliser et faire adhérer les salariés à la mobilisation. Ces processus s'inscrivent et sont influencés par le contexte social, politique, économique ou culturel

Enfin, les organisations syndicales donnent une certaine visibilité aux revendications des salariés et attirent l'attention des médias sur leurs actions et leurs demandes. Cet intérêt médiatique peut se transformer en ressource indispensable pour gagner l'opinion publique sur la question de la sauvegarde des emplois.

2. Comprendre la réponse organisationnelle aux mouvements sociaux

Coombs (2004, 2007) suggère que l'analyse de la stratégie de réponse mise en œuvre par l'organisation prenne en considération l'historique de crise et le capital réputationnel dont elle était dotée avant la survenance de l'évènement. La stratégie de réponse prend ainsi sa place dans un processus dynamique dont la temporalité nécessite d'appréhender les risques de rupture induits par les mouvements sociaux comme des espaces de transition reliés entre eux et non comme une succession d'évènements indépendants (Roux-Dufort, 2007, p. 110).

La perte de réputation induite par le mouvement social peut bien évidemment avoir des répercussions sur la performance financière de l'organisation (De la Fuente-Sabaté, 2003), et ceci d'autant plus que l'organisation est cotée en Bourse, et donc les informations rapidement intégrées au cours.

La gestion d'un mouvement social suppose dans un premier temps de définir une stratégie de réponse adaptée et de veiller dans un second temps à l'efficacité de sa mise en œuvre. Ces deux étapes impliquent pour l'organisation le recours à des ressources et compétences tant internes qu'externes.

Les stratégies de réponse

En référence aux travaux sur les crises, nous pouvons considérer différentes stratégies de réponse possibles en matière de gestion d'un mouvement social. À titre illustratif, Vastel (1988) propose une série de stratégies qui vont de l'effacement pur et simple au repositionnement total de l'entreprise :

- la stratégie défensive (stratégie de profil-bas) qui consiste à ne diffuser que le minimum d'informations requises,
- la stratégie d'intimidation qui consiste à utiliser le capital sympathie de l'entreprise pour retourner l'opinion publique en sa faveur,
- la stratégie dilatoire qui consiste à impliquer d'autres partenaires,
- et la stratégie offensive qui consiste à tout mettre en œuvre pour désamorcer les conflits, restaurer son image et répondre aux différentes attaques et rumeurs. Cette stratégie implique que l'organisation rentre en négociation avec les parties prenantes porteuses de danger.

Afin de favoriser une gestion coopérative et non conflictuelle, les stratégies de réponse sont le plus souvent empruntées d'empathie, exprimant la capacité pour l'organisation de se mettre à la place de l'autre, de ressentir ses sentiments et ses émotions. Les stratégies de réponse bénéficieront d'une attention médiatique plus ou moins importante qui peut freiner ou favoriser la gestion du mouvement social (King, 2008 ; Giugni,

1998, McAdam *et al.*, 2001). Le rôle de l'opinion publique apparaît ici primordial.

La mobilisation de ressources et compétences

Dans la gestion d'un mouvement social, le rôle du dirigeant apparaît primordial. En effet, lorsqu'une de ces décisions est contestée par les salariés, le dirigeant aura pour principale mission d'assumer le leadership inhérent à sa fonction et par là même gagner la confiance des principaux partenaires de l'organisation (Capet, 1998), dont les salariés. Les dirigeants peuvent aussi considérer le mouvement social comme une occasion de valoriser leurs compétences sur le marché des dirigeants. Les compétences dont ils devront faire preuve seront valorisées et reconnues par la suite.

Le leadership peut également s'entendre plus largement et impliquer d'autres acteurs rassemblés autour du dirigeant. L'efficacité de ce leadership suppose un recours à de multiples porte-paroles qui relaient en interne et en externe la stratégie de réponse de l'organisation. Plus encore, la culture organisationnelle empreinte d'un historique de crise plus ou moins riche en menaces de rupture, participe à la définition de la stratégie et à la perception qu'en auront les parties prenantes.

Le recours à des ressources et des compétences externes s'avère également essentiel. En référence à Coombs (1999), on peut citer les cabinets de conseils spécialisés dans la communication de crise ou encore le recours à des experts tels que des experts en sondage d'opinion ou des experts en analyse sémiotique.

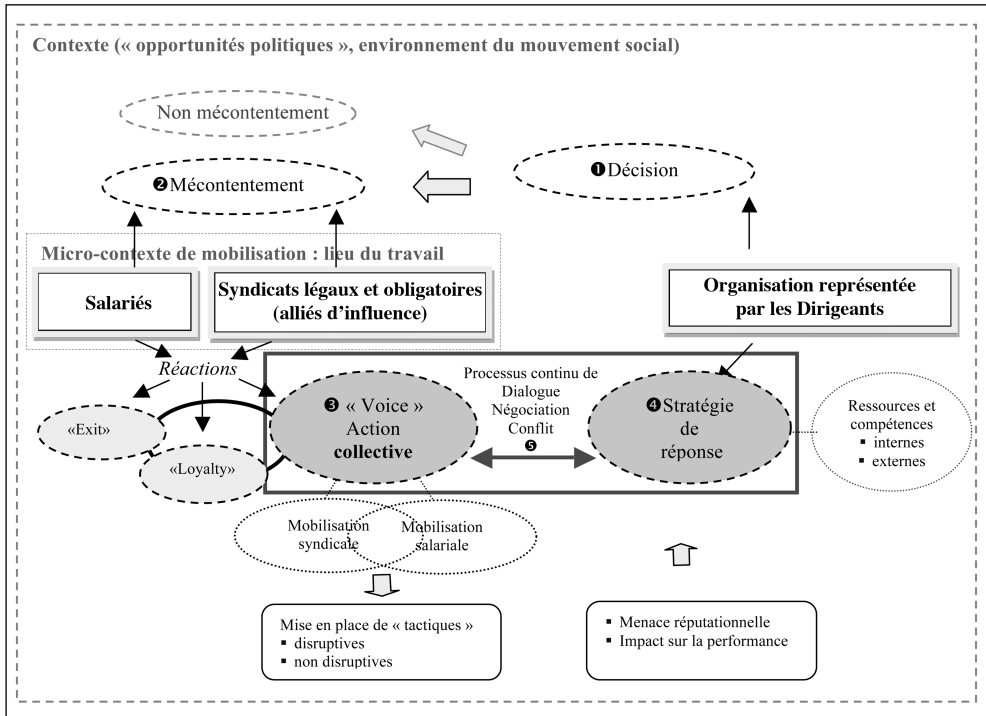
La qualité des informations transmises et par là même la cohérence du discours tenu

auprès des parties prenantes apparaît jouer un rôle déterminant. En effet, une communication inadaptée génère davantage d'inquiétude et de méfiance chez les parties prenantes et c'est à cette occasion que naissent des rumeurs. Une rumeur est une information non vérifiée, empreinte d'incertitude et d'ambiguïté et potentiellement crédible. Ainsi, l'objectif de la communication dans un contexte de mouvement social des salariés consiste aussi à réduire les incertitudes informationnelles, les incompréhensions et la confusion tout en limitant les dangers d'explication alternative et donc de rumeurs (Roux-Dufort, 2000).

La figure 1 propose une synthèse de notre cadre d'analyse illustrant le processus dynamique qui sous-tend la réponse d'une organisation face à un mouvement social des salariés.

Le cadre proposé permet d'analyser les conséquences d'une décision prise par les dirigeants et qui suscitent le mécontentement auprès des salariés et de leurs alliés d'influence, les syndicats. Plus ou moins influencés par l'environnement de la prise de décision et les opportunités politiques en présence, les salariés et leurs représentants sont alors en capacité de se mobiliser en adoptant plusieurs types de réactions, parmi lesquelles figure la prise de parole. Ils mettent alors en place différentes tactiques qui remettent en particulier en cause la légitimité de la décision. Face à ce mouvement social, les dirigeants vont alors rentrer dans un processus continu de dialogue, de négociation et de conflits. S'appuyant sur des ressources et des compétences internes et externes à l'organisation, les dirigeants vont définir et mettre en œuvre des stratégies de réponse visant à trouver une issue au mouvement social.

Figure 1 – Cadre d'analyse du processus sous-tendant la réponse d'une organisation face à l'action collective du corps social



II – ANALYSE DE LA RÉPONSE DE LA DIRECTION DE LA SG À UN MOUVEMENT SOCIAL (1992-1994)

Afin de tester la plausibilité, illustrer et enrichir la grille d'analyse proposée, nous avons mené une étude de cas exploratoire (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003) visant à décrire et comprendre la dynamique de réponse d'une organisation face à un mouvement social. Plus précisément, notre investigation empirique porte sur l'étude d'un épisode vécu par une grande banque française, la SG en 1992-1994 suite à la décision prise par la direction de réduire les effectifs (nos choix méthodologiques sont présentés dans l'encadré ci-après).

Cette décision fédère un mouvement social de grande ampleur qui a marqué les mémoires et réunit salariés et organisations syndicales. Il en reste encore des traces comme en témoignent les propos suivants d'un membre de la CFDT-SG en 2009 : « en 1993, un plan social avec la publication d'une "liste des personnels licenciables" sera un véritable traumatisme pour tous ».

À partir de notre matériau empirique, nous rappelons, tout d'abord, les conditions d'émergence et de développement du mouvement social étudié qui sont à la fois de source externe et interne. Nous mettons ensuite en avant les formes de mobilisation

 CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Choix du cas

Le choix du cas de la SG s'explique, tout d'abord, par un *accès facilité aux données*. En effet, mandatés par la direction de l'information et de la communication de la SG pour investir le processus de management de crises passées, cette direction nous a ouvert ses archives sur les 30 dernières années (dérogeant au délai classique d'indisponibilité) dont celles relatives au mouvement social de 1992-1994. Au-delà de l'aubaine méthodologique que nous avons saisie, le cas de ce mouvement social constitue un *cas exemplaire* (Yin, 1989). Le cas SG est un cas typique dans la mesure où les crises font partie de la vie de cette société, qui, malgré les crises vécues, a toujours su rebondir et conserver son nom en 150 ans. De plus, le secteur bancaire est typiquement un secteur porte-crise (Roux-Dufort, 2000).

Données

Tributaires de l'existence ou non de données (les données n'étant pas encore archivées et classées de manière exhaustive), nous avons été amenés à mener une collecte de données de type extensif mêlant des données primaires et secondaires, faisant ainsi appel au principe de multiangulation. Nous avons choisi de ne pas orienter notre recherche vers un type précis de sources afin de rassembler des sources diverses autour du mouvement social. Nous avons complété ces données par une revue de presse et un entretien avec Roland Carrière, directeur de la communication en fonction au moment des faits. Plusieurs sources d'information (écrites et orales) et plusieurs méthodes d'enquête (analyse documentaire, entretien rétrospectif) ont donc été utilisées. Nous avons ensuite tenté de donner un sens à cette masse de données internes et externes (tableau 1), reconstituer les représentations des acteurs et permettre ainsi leur compréhension¹.

empruntées par les syndicats et les salariés pour enfin décrire et comprendre la réponse apportée par la SG.

1. Un contexte favorable à une bataille pour l'emploi

Les mouvements sociaux ne peuvent s'analyser indépendamment de leur contexte de développement. En effet le mécontente-

ment à la base de ce mouvement social ne peut être compris comme étant de source uniquement interne. Il trouve ses origines dans la montée d'un discours néolibéral qui remet en cause deux valeurs clés qui caractérisaient le secteur bancaire et en particulier la SG : la garantie de l'emploi à vie et l'indépendance.

1. Notre analyse a fait l'objet d'un rapport destiné à la SG. Aucune objection de la SG à nos analyses et à notre perception du processus de réponse à ce mouvement social n'a été signalée.

Tableau 1 – Présentation des données utilisées

Nature des documents	Date de production ou de circulation de ces documents	Auteurs/sources de ces documents	Contenu
Documentation interne (Boite 81055)	1993-1994	Direction	Métiers et mobilités à la SG, tendances 1992-1993 ; plan social (1993) ; cellule d'accompagnement des projets individuels (CAPI) (1993) ; plan d'adaptation des emplois (1994)
Documentation interne (Boite 81330)	1993	Direction	Présentation du plan social ; phase du plan, projet externe, retraite, travail partiel, formation
Documentation interne (Boite 81913)	1993-1994	Direction	Publication adressée au personnel sur l'organisation de la banque : liste des agences, guide des métiers, plan social, mise en place d'une équipe de consultants (CAPI). Brochures
Documentation interne Articles de presse (Boite 81917)	1993	Direction Presse diverse	Plan social – Articles de presse
Documentation interne Articles de presse (Boite 81920)	1993	Direction des ressources humaines Presse diverse	Plan social – Articles de presse
Compte rendu de réunion (Boite 81438)	10/1993	Président du conseil d'administration	Dossier de M. LaSalle, lors du conseil du 1 ^{er} octobre 1993, rapport sur le plan social
Compte rendu de réunion (Boite 81438)	12/1993	Président du conseil d'administration	Dossier de M. LaSalle, lors du conseil du 15 décembre 1993, bilan final du plan social
Enquête	Document mis en ligne en 2009	Syndicat CFDT SG	http://www.cfdt-sg.fr/images/enquete2.pdf
Articles factuels	28/09/1992 21/12/1992 14/01/1993 18/01/1993 21/01/1993 25/01/1993 04/02/1993	<i>Le Monde</i>	
Articles factuels	02/1993 (2) – 04/1993 – 09/1993	<i>Alternatives économiques</i>	

Mutations économiques et sociales et perturbation des valeurs clés

Tout s'abord, la SG est, en 1992, une banque récemment privatisée qui a hérité d'une culture d'entreprise nationalisée défendant jusqu'alors la valeur de garantie de l'emploi à vie dans un contexte où le rythme de réduction des effectifs avoisine 1 % par an sur les dernières années. Aussi, les plans de réduction d'effectifs décidés par la SG mais aussi les autres banques perturbent à l'époque cette valeur clé de garantie de l'emploi à vie partagée par toutes les banques du secteur. En outre, la SG fait partie des précurseurs du secteur comme l'illustre le titre d'un article daté du 21 décembre 1992 paru dans *Le Monde* : « La SG donne le ton. Menaces sur l'emploi dans les banques ». Plus largement, le discours néolibéral de l'époque revêt des aspects antisyndicaux, centrés sur un dogme de la flexibilité du marché du travail. Ensuite, en 1988-1989, la direction de la SG a fait face à une attaque sur la composition de son capital (menée par Georges Pébereau). Au sortir de cette crise, la valeur d'indépendance devient à la SG une véritable valeur hissée au niveau de l'éthique qu'il faut savoir défendre et cultiver. « Le métier de banquier commercial exige une totale indépendance » déclare Marc Viénot le 23 février 1989. Pourtant, la mondialisation impose de nouvelles règles du jeu. Pour rester dans la course, il faut afficher un retour sur investissement élevé, ce qui impose des restructurations. Si le plan annoncé par la SG est la première illustration d'un modèle économique fondé sur la culture du « return on equity » (ROE), cette notion (bien que nouvelle) est déjà discutée dans la sphère publique.

Le rôle des syndicats : les conflits sociaux dans l'air du temps...

Ce contexte offre au sens de Mc Adam *et al.* (2001) des « opportunités politiques » que les organisations syndicales contribuent à rendre davantage perceptibles.

À titre d'illustration, au lendemain de la privatisation, un représentant de la CGT de la SG déclarait à l'occasion d'une conférence de presse tenue au moment de la privatisation, que « la privatisation va accentuer les grandes tendances : activité tournée vers la financiarisation de l'économie et dépendante de la conjoncture boursière ; activité clientèle (lire banque de réseau universelle) gravement mise en cause. ».

De même, fin 1988, la SG est confrontée à une offensive des salariés appelés à la grève le 9 décembre 1988 par cinq syndicats : la CFDT, la CGT, FO, la CFTC et le SNB (Syndicat national des banques). La banque projetant de fermer deux agences situées à Roissy et Orly, les syndicats le ressentent comme une avant-première de restructuration du réseau. Les syndicats militent alors pour « L'emploi, le pouvoir d'achat et l'avenir du réseau ». Moins de deux ans plus tard, le 17 mai 1990, la CFDT appelle le personnel de la SG à la grève pour protester contre « des conditions de travail déplorables » et « l'incapacité de la direction à entamer un dialogue social constructif ».

2. Une décision suscitant un vent de mécontentement chez les salariés

Le processus de réponse au mouvement social étudié ne peut se comprendre qu'au travers de ce contexte de transformation considérable du travail et des stratégies des entreprises du secteur bancaire. Toutefois, si le contexte est présent et impulse le mou-

vement social, le mécontentement est également de source interne.

La décision de la direction de réduire les effectifs

Ainsi, le 23 septembre 1992, la SG présente aux syndicats un plan de restructuration sur trois ans. La SG, alors dirigée par Marc Viénot, envisage en effet de réduire les effectifs de 2,5 % par an sur 3 ans. Ce plan est présenté comme un « plan de renforcement de la compétitivité et d'adaptation des emplois » : il s'agit de réduire le nombre de postes administratifs au profit de postes commerciaux, développer les activités de conseil auprès de la clientèle et mettre en place un système d'information téléphonique accessible à tous les clients.

Ce « plan d'adaptation » prévoit ainsi la suppression en 3 ans de près de 1 678 emplois à dominante administrative (sur plus de 30 000 personnes qui travaillent sur le réseau national), ainsi que plusieurs regroupements d'agences mères (en charge de travaux administratifs), et en contrepartie la création de 950 postes plus en adéquation avec les besoins de la banque et du marché. Ces 950 créations de postes seront pourvues soit par transfert de postes existants, soit par une embauche de commerciaux.

Le mécontentement face à une décision perçue comme incohérente

Ce rythme annoncé dépasse largement le rythme de 1 % constaté en moyenne sur les vagues de réductions d'effectif mises en place depuis le début des années 1970. Cette annonce est moins la conséquence de la conjoncture défavorable que de la volonté d'améliorer la rentabilité (ROE) et de résoudre un problème de qualification du personnel que connaît depuis plusieurs

années le secteur bancaire après ses profondes mutations. L'annonce de suppression de postes est en effet concomitante avec la publication de bons résultats puisque la SG affiche un résultat au premier semestre 1992 d'environ 2 milliards de francs.

Avec de telles conditions favorables, le plan est perçu comme incohérent, incompréhensible et révoltant pour les salariés ; toute justification devient alors inaudible. Les salariés voient leur confiance trahie (selon plusieurs témoignages dans la presse), et redoutent la remise en cause de « l'emploi à vie » dans le milieu bancaire. Le plan d'adaptation annoncé par la SG met le feu aux poudres ; la banque est vivement critiquée car en termes de réduction d'effectifs, elle va plus loin que ses concurrents (BNP et Crédit lyonnais).

3. La mobilisation collective comme « voix » d'un mécontentement profond

L'annonce de telles pratiques de suppressions d'emplois, jugées abusives, suscite l'organisation d'actions collectives par les salariés sous l'égide de leurs représentants que sont les organisations syndicales. Avec la présence des syndicats, le mouvement social est fortement institutionnalisé.

Mobilisation syndicale

La base du mouvement social vécu par la SG en 1992-1994 est structurée autour de plusieurs syndicats (légaux et obligatoires dans les grandes entreprises françaises ; héritage notamment de la Seconde Guerre mondiale). La réaction des syndicats est en effet immédiate : le lendemain de l'annonce du plan, le 24 septembre 1992, l'intersyndicale composée de la CFDT, la CGT, FO, la CFTC et le SNB fait ainsi publier un communiqué, précisant que les orientations du

plan consacrent « le choix d'une activité centrée sur les marchés et de la politique du tout haut de gamme dans la clientèle privée et commerciale » et que « la politique de clientèle élitiste conduira à l'élimination de près de 170 000 comptes ». Les syndicats sont plus que surpris de l'annonce du plan d'adaptation. La CGT, la CFDT avaient pourtant signé deux ans auparavant avec la direction de la SG un accord de gestion prévisionnelle des emplois (selon Éric Aussy, alors délégué national CFDT de la SG). Ce plan n'a pas été mis en application. Les organisations syndicales se mobilisent donc pour faire barrage contre la décision de réduire les effectifs. La mobilisation syndicale s'est alors constituée autour d'un enjeu : la garantie de l'emploi à vie. Le mouvement s'accélère et provoque sans plus attendre une dégradation du climat social.

Mobilisation collective des salariés

L'appel à la mobilisation collective initiée par l'intersyndicale CFDT, CFTC, CGT, FO et SNB débouche sur plusieurs grèves (le 29 octobre 1992, le 1^{er} décembre 1992, le 12 janvier 1993) pour protester contre le plan de réduction des effectifs. Le 12 janvier 1993, la banque diffuse une liste de 2 847 salariés « licenciables »². Les arrêts de travail se succèdent à la SG.

L'annonce d'un nombre de personnes licenciables plus élevé que le nombre de postes supprimés, l'annonce d'un bénéfice, la comparaison avec les entreprises concurrentes, des explications de la direction prônant une rentabilité des fonds propres insuf-

fisante et la recherche de satisfaction au ratio Cooke : de quoi bouleverser et irriter les salariés et les syndicats qui vont jusqu'à menacer le capital de la banque. En effet, les syndicats évoquent leur souhait de mettre en vente toutes les actions SG détenues par la caisse de retraite du groupe (ce qui représente à l'époque 1,2 % du capital de la SG) et les fonds communs de placement du personnel (les salariés détiennent près de 7 % du capital). Bien que ces opérations soient en partie irréalisables³, les salariés montrent qu'au-delà des tactiques non violentes (grèves, arrêts de travail à répétition) et institutionnalisées (intervention des syndicats), leur statut d'actionnaire leur offre un moyen de pression supplémentaire et renforce leur pouvoir de négociation.

4. La réponse organisationnelle au mouvement social

Dialogue, négociation et mise en place d'un plan à court terme

Face aux grèves, qui risquent de durer, la direction s'engage dans un dialogue ouvert avec les parties impliquées, et finit par proposer aux syndicats dans la soirée du vendredi 15 janvier 1993 une nouvelle rencontre le lundi 18 janvier 1993. L'objectif de cette invitation au dialogue est de rechercher les moyens de parvenir à une proposition de reclassement pour chaque employé concerné par une suppression de poste.

Ainsi, après plusieurs semaines de négociations et de mouvements de grève, un plan est finalement voté à 55 % par les salariés, moyennant des modifications importantes

2. Conformément à la convention collective qui exige un classement des personnes ayant le même grade et occupant un poste de même nature que ceux dont la suppression est envisagée.

3. Concernant les fonds communs de placement, ils ne peuvent être cédés qu'en cas de souscription depuis plus de cinq ans alors que toute décision de la caisse de retraite, organisme paritaire, implique un vote à la majorité.

sous la pression des syndicats exigeant qu'une proposition de reclassement⁴ convenable soit faite aux salariés concernés. Un document interne est diffusé en mars 1993 pour répondre aux questions que soulève ce plan (« Le plan social : Qui ? Quand ? Com-

ment ») et exposer les différentes possibilités qui s'offrent aux salariés, mesures dépeintes comme des mesures « attractives ».

Le plan social mis en œuvre le 15 mars 1993 après achèvement des consultations sociales, a pour but de limiter les effets des

Tableau 2 – Calendrier du plan social « négocié »

Phase	Dates		Objectifs	Moyens
1	du 15/03 au 15/05	Phase de volontariat → <i>Bilan du volontariat</i>	– « Faciliter la concrétisation de projets externes » – « Recenser les demandes de travail à mi-temps, les demandes de retraite à mi-temps ou anticipée afin de libérer le maximum de postes susceptibles d'être ensuite proposés à des agents dont le poste est supprimé »	– Conseils des CAPI et aides financières
2	du 15/05 au 15/07	Phase de reclassement par mobilité fonctionnelle et/ou géographique → <i>Bilan de la phase de mobilité</i> 15/07-31/07 <i>Comité de suivi</i>	– « Assurer le reclassement de chaque agent dont le poste est supprimé en lui faisant au moins une proposition convenable de reclassement interne »	– Trois entretiens avec les gestionnaires des ressources humaines – Bilans de formation – Aides financières à la mobilité
3	du 01/08 au 31/08	Phase de notification individuelle de licenciement Recherche de solutions complémentaires	Ouverture de cette phase dans le cas de départs volontaires (licenciements avec avantages financiers) et dans le cas de refus non fondés d'une ou de propositions convenables de reclassement	

4. À l'origine, la loi du 2 août 1989 ne prévoyait aucun plan de reclassement dans le plan social, ce qui rendait les plans sociaux inefficaces et coûteux, en tout cas pour l'État. Les entreprises privilégiaient les départs négociés, les conventions de conversion, les préretraites. Elles n'entreprenaient que trop peu de démarches favorisant le reclassement interne et externe. Aussi, le gouvernement a opté pour un durcissement du contenu du plan social, en insérant un plan de reclassement (Loi du 27 janvier 1993 – Amendement sur le reclassement dit « amendement Aubry »).

licenciements massifs en offrant aux salariés des mesures de reclassement, d'aménagement du temps de travail ou d'accompagnement dans un autre projet personnel, selon le calendrier présenté dans le tableau 2.

***Une invitation au dialogue
par la mise en place
de cellules d'accompagnement***

L'émotion collective a été mal évaluée au départ et la communication interne a mis du temps à se mettre en place en faisant preuve de peu d'empathie à l'égard des salariés avant la négociation avec les syndicats. En effet, la SG n'a pas témoigné ouvertement de sa volonté d'accompagner le mieux possible tous les salariés concernés, victimes du plan. Afin d'accompagner le plan social issu de la négociation avec les syndicats, la SG met en place des cellules d'accompagnement : les CAPI (cellules d'accompagnement des projets individuels). Un autre document interne précise le rôle des CAPI. Ces cellules sont composées de représentants de la SG et d'un cabinet de conseil extérieur (6 cellules dans 6 villes : Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Paris). Le recours à des consultants extérieurs spécialisés donne un nouvel élan à la gestion de ce mouvement social.

***Un processus continu de dialogue,
négociation, conflit***

Les cinq syndicats craignent le non-respect des engagements de la SG pour 1994. En mars 1994, ils décident de boycotter la réunion du comité central d'entreprise de la banque relative au plan social. Ils appellent le personnel de nouveau à une grève le 7 avril 1994. La direction confirme les termes du plan social prévu initialement pour 1994, à savoir 673 suppressions nettes d'emploi et ce sans aucun licenciement

(1570 postes sont supprimés, 897 postes créés). Un nouveau document interne est diffusé en mai 1994 (« Plan d'adaptation des emplois – Guide des mesures d'accompagnement »). La crise s'apaise et en octobre 1994 Marc Viénot est désigné « manager de l'année » pour 1994 par l'hebdomadaire le *Nouvel Économiste*.

Début février 1995, la direction SG présente aux cinq syndicats son « projet triennal sur l'emploi. Ce plan soulève une opposition des syndicats la veille de l'échéance fixée pour la signature de l'accord. Dans un communiqué commun, la CFDT, la CFTEC, la CGT et FO annoncent leur refus ferme de signer ce projet.

La chronologie de ces événements qui succèdent au mouvement social de 1993 illustre le fait qu'un mouvement social, même s'il peut apparaître comme un mouvement temporaire, s'inscrit davantage dans un processus continu de dialogue, négociation, conflit.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre la dynamique de réponse d'une organisation face à mouvement social dans la sphère du monde du travail. Nous nous sommes plus précisément intéressés aux actions collectives menées par les salariés et leurs représentants contre les dirigeants. Nous montrons que les organisations sont amenées à réagir à des pressions issues de la mobilisation collective de salariés et d'organisations syndicales, ceci d'autant plus qu'elle prend forme dans un environnement contestataire.

En nous appuyant sur la théorie des mouvements sociaux (TMS) et la littérature sur la gestion des crises, nous avons mené une

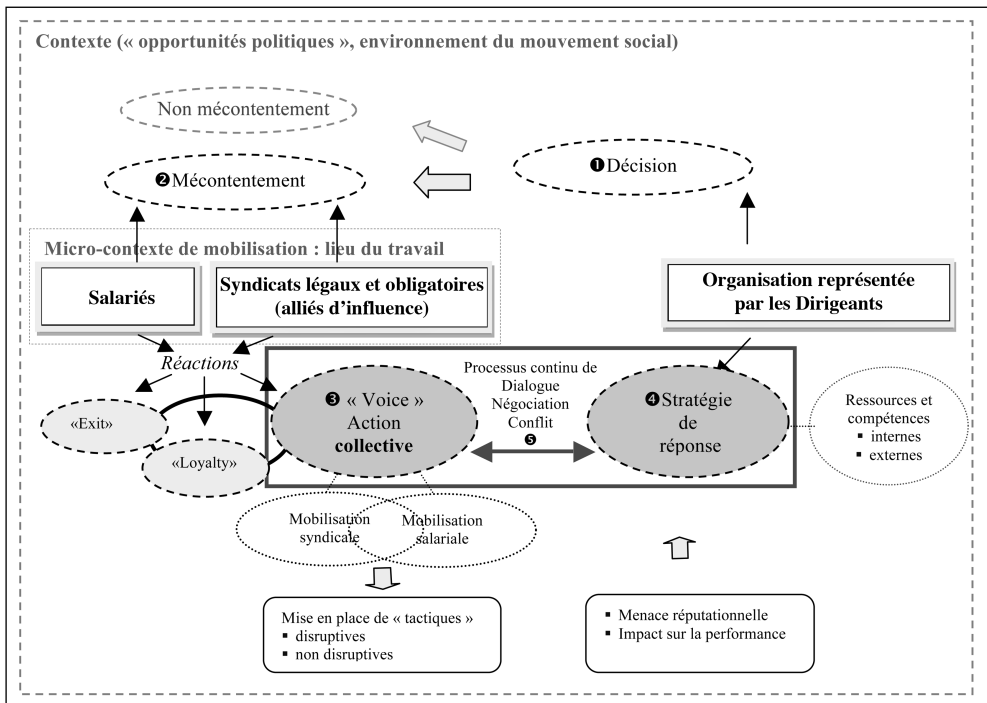
réflexion permettant de caractériser et schématiser le processus dynamique de réponse des dirigeants aux mouvements sociaux des salariés. Cette réflexion a permis l'intégration des concepts de la TMS en privilégiant une lecture intra-organisationnelle et processuelle mettant en évidence la chaîne des événements et les acteurs en présence. Notre étude contribue ainsi à la littérature sur la compréhension des mouvements sociaux. Pour tester la plausibilité de notre cadre d'analyse, nous avons eu recours au cas de la SG en nous appuyant sur des données d'archives et un entretien concernant un épisode de grève vécu par cette banque en 1992-1994. Cet accès singulier aux deux types de données (données d'archives internes et des données externes) contribue

également à l'intérêt de notre recherche. Cette étude de cas nous a permis d'affiner le cadre d'analyse représenté dans la section 1 ce qu'illustre la figure 2.

Par ailleurs, cette étude de cas a mis en évidence que le mouvement social a permis d'affirmer une culture organisationnelle reposant sur des valeurs d'indépendance et de combativité.

Notre étude présente toutefois des limites : la nature du mouvement social, le secteur d'activité étudié ainsi que la période d'observation limitent la transférabilité des enseignements à d'autres mouvements sociaux et appellent à de futures recherches consacrées à l'étude de la dynamique de la réponse organisationnelle aux mouvements sociaux.

Figure 2 – Illustration du cadre d'analyse à travers le cas étudié



BIBLIOGRAPHIE

Archives de la Société générale : Boîtes 81055, 81920, 81917, 81913, 81438, 81330.

Capet M., « La confiance des salariés dans le patron », *Confiance et gestion, série Sciences de Gestion*, août-septembre 1998, p. 155-169.

Coombs W.T., “Information and compassion in crisis responses: A test of their effects”, *Journal of Public Relations Research*, n° 11, 1999, p. 125-142.

Coombs W.T., “Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory”, *Journal of Business Communication*, n° 41, 2004, p. 265-289.

Coombs W.T., “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n° 3, 2007, p. 163-176.

Creed W.E.D., Scully M. and Austin J.R., “Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity”, *Organization Science*, vol. 13, n° 5, 2002, p. 475-496.

Cress D. and Snow D.A., “The outcomes of homeless mobilization: The influence of organization, disruption political mediation, and framing”, *American Journal of Sociology*, n°105, 2000, p.1063-1104.

De la Fuente-Sabaté J.M. and De Quevedo-Puente E., “Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature”, *Corporate Reputation Review*, Summer, vol. 6, n° 2, 2003, p. 161.

Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K., *Comportement organisationnel – Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck Université, 2005.

Dowding K., John P., Mergoupis T. and Van Vugt M., “Exit, voice and loyalty: analytic and empirical developments”, *European Journal of Political Research*, n° 37, 2000, p. 469-495.

Eisenhardt K.M., “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989, p. 532-550.

Frooman J., “Stakeholder influence strategies”, *Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, p. 191-205.

Gamson W., *The Strategy of Social Protest*, 2nd Ed., Belmont, CA, 1990.

Giraud B., « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, Numéro spécial *Conflits au travail*, vol. 86, n° 2, 2009.

Giugni M., “Was it worth the effort? The Outcomes and Consequences of Social Movements”, *Annual Review of Sociology*, n° 24, 1998, p. 371-393.

Hirschman A.O., *Défection et prise de parole*, 1970, traduction Bessayrias C., Paris, Fayard, 1995.

King B.G., “A Political Mediation Model of Corporate Response to Social Movement Activism”, *Administrative Science Quarterly*, n° 53, 2008, p. 395-421.

- King M.D. et Haveman H.A., "Antislavery in America: The Press, the Pulpit, and the Rise of Antislavery Societies", *Administrative Science Quarterly*, vol. 53, n° 3, September 2008, p. 492-528.
- King B.G., Bentele K.G. et Soule S.A. "Protest and policymaking: Explaining fluctuation in congressional attention to rights issues, 1960-1986", *Social Forces*, n° 86, 2007, p. 137-161.
- King B.G. and Soule S.A., "Social movements as extrainstitutional entrepreneurs: The effect of protest on stock price returns", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n° 3, 2007, p. 413-442.
- Kitschelt H., "Political opportunity structures and political protest : anti-nuclear movements in four democracies", *British Journal of political Science*, vol. 16, n° 1, 1986, p. 57-85.
- Lagadec P., « Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants », *Revue française de gestion*, n° 108, 1996, p. 100-109.
- McADam D., McCarthy J. et Zald M.N. (sd), *Comparative perspective on social movements. Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.
- McAdam D., Tarrow, and Tilly C., *Dynamics of Contention*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- Neveu E., *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, coll. « Repères », La Découverte, 1^{re} édition, 1996.
- Rojas F., "Social movement tactics, organizational change, and the spread of African-American studies", *Social Forces*, n° 84, 2006, p. 2147-2166.
- Roux-Dufort C., *La Gestion de Crise : Un enjeu stratégique pour les entreprises*, DeBoeck Université, 2000.
- Roux-Dufort C., "Is crisis management (only) a management of exception?", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 15, n° 1, 2007, p. 105-114.
- Vastel D., « La communication de crise : faut-il parler, faut-il se taire », *Mediaspouvoirs*, n° 11, juillet-septembre 1988, p. 26-44.
- Yin R.K., *Case study research : Design and methods*, Beverly Hills, CA, Sage, 1989.
- Zald M.N., Berger M.A., "Social movements in organizations: Coup d'état, insurgency and mass movements", *American Journal of Sociology*, n° 83, 1978, p. 823-861.

