

Changement et théorie néo-institutionnelle : le cas des relations collectives françaises *

Franck BIETRY

Université de Caen

Classification JEL : J510

Correspondance :

IAE CAEN

3 rue Claude Bloch, BP 5160

14075 Caen Cedex

E-mail : bietry@iae.unicaen.fr

Résumé : Cet article vise à éclairer et instruire le défi lancé aux institutions dans le champ syndical français. Les concepts néo-institutionnels sont mobilisés pour analyser ce processus du point de vue des stratégies des acteurs plutôt que de leurs effets immédiats sur le champ. Le cas montre que l'attaque peut résulter de minorités pourtant dépourvues à l'origine de ressources. Ainsi, « l'union syndicale solidaire » s'organise en rompant avec l'isomorphisme en vigueur dans le champ. Elle se distingue de la structure pyramidale communément admise pour s'inspirer de la forme réticulée. Elle bricole à cette occasion des éléments culturels inspirés de préceptes syndicaux anciens et de tendances lourdes contemporaines. Indirectement, elle déplace la frontière du champ.

Mots clés : syndicat – institution – changement – organisation – réseau.

Abstract : This article sheds new light on the changes observed in institutions of French industrial relations. We use concepts from neo-institutionalism to understand this process from the actor's viewpoint rather than from the perspective of its immediate impact on the field involved. The analysis shows that changes do not only come from actors who are centrally located in the field. Marginalized actors who possess only limited resources may also question institutions. Accordingly, the "union syndicale solidaire" mixes old precepts and modern principles of management. Members mimic networked companies instead of traditional pyramidal firms and, by doing so, shift the limits of the field.

Key words : trade unions – institution – change – organization – network.

* L'auteur remercie pour leurs remarques et suggestions Thomas Loilier, Albéric Teller et Amélie Trouinard, tout en demeurant seul responsable des éventuelles erreurs ou omissions.

Les relations collectives françaises traversent actuellement une période de profonds bouleversements. Une concurrence existe désormais entre les confédérations représentatives, les autonomes fédérés ou non, mais aussi les collectifs autoorganisés à l'image des coordinations et des comités de grève. L'Union Syndicale Solidaire (USS) est porteuse depuis 1981 d'un projet inédit en termes organisationnels au sein de cet ensemble hétéroclite. Baptisée « Groupe des dix » jusqu'au congrès national de l'automne 2004, elle est essentiellement composée d'anciens adhérents exclus de la CFDT, plus accessoirement de démissionnaires de la CGT et de militants indépendants de longue date. L'audience de cette coalition est nouvelle. La récurrence de ses performances électorales empêche de la considérer comme une crise passagère résultat d'un malentendu.

La question de la création, du maintien et du changement des formes organisationnelles est, quant à elle, au cœur de la sociologie des organisations. Elle a donné naissance à deux générations de travaux (Scott, 2001) au sein de la théorie néo-institutionnelle (TNI). Les pionniers se sont essentiellement consacrés à l'analyse des pressions de conformité en s'intéressant au poids des institutions (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Les recherches ultérieures tentent d'embrasser la thématique du changement en le contextualisant. Il est en effet essentiel de comprendre le système de contraintes au sein duquel les choix stratégiques sont effectués (Goodrick et Salancik, 1996). Les structures apparaissent rarement dans un vide culturel (Rao, 1998). Ces investigations ont donné naissance au concept « d'entrepreneur institutionnel ». L'impact de ces acteurs sur les relations entre les firmes, c'est-à-dire sur le champ organisationnel (Huault, 2002), est prioritairement analysé (DiMaggio, 1988 ; Leblebici et *al.*, 1991 ; Kondra et Hinings, 1998 ; Hoffman, 1999 ; etc.). Les méthodologies de recherche tentent de l'identifier dans une logique de comparaison avant/après (Barley et Tolbert, 1997). Toutefois, peu de publications expliquent comment les institutions peuvent être attaquées (Fligstein, 2001). Ouvrir cette « boîte noire » requiert un niveau d'analyse différent permettant de se pencher sur les stratégies des protagonistes à l'image des travaux précurseurs de Oliver (1991), Kondra et Hinings (1998), Garud et *al.* (2002) ou Philipps et *al.* (2004). Si on accepte l'idée qu'elles contribuent à générer des avantages concurrentiels, leur ignorance constitue une faiblesse de la TNI (Beckert, 1999).

Notre objectif est d'éclairer et d'instruire le défi lancé aux institutions dans le champ syndical français en questionnant très directement les formes organisationnelles retenues par les protagonistes. Ce cas montre que l'attaque peut résulter de minorités pourtant dépourvues de ressources à l'origine. Elles peuvent adopter pour ce faire une configuration structurelle originale par rapport à celle communément admise dans le champ, configuration révélant un « bricolage » de préceptes anciens et de tendances lourdes contemporaines. Tout en s'appuyant sur le projet de la CFDT de mai 1970, l'USS privilégie le modèle de l'entreprise réticulée à celui de la firme pyramidale retenu jusqu'alors par les centrales représentatives. Elle noue des coalitions adhocratiques avec des minorités hors champ pour combler son déficit de moyens présenté par DiMaggio (1988) comme un handicap dans le processus de changement. Cette alternative du « faire avec » donne naissance à des relations internes à l'organisation originales mais aussi à de nouveaux rapports aux autres acteurs de la critique sociale. Cet impact indirect sur la délimitation du champ sera simplement évoqué, notre recherche étant centrée sur la stratégie de l'acteur.

Ce travail, davantage axé sur la problématique organisationnelle que sur le fonds constitué des revendications, s'appuie en premier lieu sur un rappel et une justification du cadre conceptuel d'analyse (1) puis sur une description du cas étudié et de la méthodologie employée (2). Sur ces bases, un nouveau regard peut être porté sur les relations collectives contemporaines. La comparaison (3) des modes de fonctionnements organisationnels respectivement retenus par les confédérations syndicales et par l'USS permet de dévoiler et d'instruire les projets de transformation en cours. En retour, ce cas spécifique peut contribuer à répondre à la question du changement dans une perspective néo-institutionnelle (4).

1. Le cadre conceptuel : le néo-institutionnalisme

La TNI propose une structure conceptuelle originale au sein des théories des organisations. Elle sera rappelée dans un premier chapitre (1.1). Les particularités du champ des relations collectives françaises motivent cet ancrage (1.2).

1.1. Néo-institutionnalisme et changement

Le courant néo-institutionnaliste présente plusieurs particularités au sein des théories des organisations : sa question de recherche à l'origine des concepts de champ et d'institution, et son interprétation du processus de structuration, c'est-à-dire du changement.

Question de recherche tout d'abord. En tentant d'expliquer l'uniformisation des structures et des comportements, les pionniers de la TNI (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) se sont d'emblée distingués dans une discipline plutôt encline à interroger la diversité des configurations organisationnelles et ses conséquences. Ils affirment la prégnance d'objectifs de nature non économique quand les tenants de la contingence se centrent sur le contrôle du dirigeant visant l'optimalité économique (Lawrence et Lorsch, 1974) et ceux de la théorie évolutionniste sur la sélection naturelle (Hannan et Freeman, 1977). Les attentes de légitimité, de reconnaissance, de prestige mais également l'accès plus aisé aux ressources (DiMaggio et Powell, 1983), le soutien de l'opinion publique (Meyer et *al.*, 1983), les forces de l'habitude, de l'histoire, du langage (Oakes et *al.*, 1998) et de la tradition (Oliver, 1992) concourent ensemble à valoriser les comportements de réplication. L'imitation prendrait le pas sur l'efficacité. Trois mécanismes sont à la base de cette pandémie structurelle (DiMaggio et Powell, 1983). L'effet de contagion peut tout d'abord prendre racine dans un processus mimétique en cas d'ambiguïté des buts ou d'incertitude environnementale. Il peut également résulter d'une incitation normative portée par les réseaux professionnels ou, enfin, d'une coercition exercée par certaines firmes. Un dispositif légal de sanction peut dans ce dernier cas être établi pour contraindre les décideurs.

Ce faisant, ces options donnent naissance à un phénomène d'auto-renforcement. En étant reproduites par le plus grand nombre, elles deviennent des vérités indiscutées par les protagonistes, c'est-à-dire des institutions *taken-for-granted*. Cette notion d'institution recouvre des phénomènes disparates. Elle peut être entendue selon différentes acceptions que la TNI a cherché à combiner dans une même figure de style : en tant que structure sociale exemplaire à l'image de « l'institution scolaire », ou bien encore de processus. Elle retrouve dans ce dernier cas sa racine étymologique commune avec « l'instituteur ». Pour notre part, nous définirons ce concept comme un construit social fait de croyances partagées, de mythes qui, par défini-

tion, font sens. Il s'agit d'un schéma interprétatif, d'un ensemble de représentations socialement acceptées, d'un système de règles conduisant à la reproduction de routines, de programmes au sein d'un champ (Jeperson, 1991). Ainsi, l'explication culturelle – « la façon dont les choses doivent se faire » – aboutit à ce que des solutions économiquement sous optimales puissent perdurer.

« L'encastrement » des acteurs dans un tissu social structurant (Granovetter, 1985), c'est-à-dire dans un champ, explique le poids des incitations à la conformation. Ce concept de champ est défini au sens strict comme « *une communauté d'organisations partageant un système de pensée commun et dont les participants interagissent plus fréquemment et de façon plus décisive avec les acteurs internes au champ qu'avec les externes* » (Scott, 1995, p. 6). Nous adopterons pour notre démonstration la thèse de Hoffman (1999) et de Oakes et al. (1998) selon laquelle un champ se développe autour d'un enjeu plutôt qu'à partir du marché ou des technologies.

En réponse aux critiques selon lesquelles la TNI aurait remplacé la main invisible du marché par celle de la culture (Christensen et al., 1997, p. 392), la thématique du changement a fait l'objet de nombreux questionnements. Le modèle de Greenwood et al. (2002) composé de six phases constitue certainement une des réponses les plus abouties à ce jour. Une « secousse » (1) d'origine sociale, technologique (Garud et al., 2002) ou réglementaire (Meyer, 1990) est à l'origine d'une remise en cause des pratiques établies. Cette perturbation est source de désinstitutionnalisation (2). Elle est portée par des « entrepreneurs institutionnels » (DiMaggio, 1988). Dotés d'un intérêt personnel pour des structures spécifiques, ils créent un nouveau système de pensée. Compte tenu du coût de la déviance, seuls des acteurs dotés de suffisamment de ressources peuvent jouer ce rôle selon l'auteur. Ils légitimement, combattent ou cooptent des rivaux pour les amener à s'inscrire dans leurs projets (Garud et al., 2002). Ils défient les institutions existantes en proposant des innovations locales (Holm, 1995) testées au cours d'une période de pré-institutionnalisation (3). Des réactions de défense des agents institutionnels, par définition dépositaires des normes, sont alors observables. Les entrepreneurs créent, ce faisant, un besoin de ré-encastrement des pratiques managériales assouvi au terme d'une théorisation (4) opérée par les protagonistes du champ (Rao, 1998 ; Hoffman, 1999). Il s'agit alors de spécifier de nouvelles relations causales qui expliquent les propriétés et les résultats de ces nou-

veaux comportements, mais aussi les défauts structurels majeurs auxquels ils prétendent apporter une solution. La diffusion (5) suppose ensuite la réalisation d'un consensus autour de la nécessité de la mutation. Elle débouche finalement sur une ré-institutionnalisation (6), c'est-à-dire sur une ère de stabilité autour de ces normes inédites. Notre article étudie un processus en cours et non fini. Nous sommes donc amenés à donner à l'entité observée le rôle d'entrepreneur institutionnel, c'est-à-dire d'un perturbateur, sans pour autant statuer sur le résultat final de son action. Nous nous intéressons plus particulièrement aux défis lancés aux institutions en phase deux et trois.

Pour autant, ni l'originalité ni la pertinence des conclusions avancées ne sauraient suffire pour justifier cette référence conceptuelle dans notre recherche. L'opportunité de l'ancrage s'explique aussi et surtout par son adaptation aux particularités du champ des relations collectives françaises.

1.2. La TNI : un ancrage théorique pertinent pour l'étude des changements dans les relations collectives françaises ?

Les pressions sociales tendent à prendre le pas sur celles de la performance quand un soutien gouvernemental est apporté à certains protagonistes et lorsque la mesure des résultats est délicate selon DiMaggio et Powell (1983). Notre cas de recherche présente de tels traits au niveau national.

Les auteurs, mais aussi Rao (1998) et Fligstein (2001) plus récemment, remarquent que l'isomorphisme est puissant dans un champ quand le nombre de structures traitant avec les pouvoirs publics est important. En retenant une option plutôt qu'une autre, l'État supporte de fait certains participants et par là même, les formes organisationnelles qui s'y rattachent. Si comme le montre fort justement Amadiou (1999) au terme d'une analyse juridique et sociologique, l'exercice syndical dans l'entreprise ne bénéficie quasiment d'aucune barrière à l'entrée, il en va tout autrement au niveau national où l'administration centrale est omniprésente (Donnadieu et Dubois, 1995). L'intensité concurrentielle locale n'a pas d'équivalent ailleurs. Ces « marchés », selon l'expression de l'auteur, vivent une compétition entre délégations représentatives puisque le législateur a préféré la désignation à l'élection conduisant au monopole à l'image du cas américain. À l'inverse, aucun nouvel acteur n'est parvenu à s'imposer dans le jeu des relations inter-

professionnelles du privé depuis l'arrêté du 31 mars 1966 consacrant les organisations représentatives. Les déboires de l'UNSA à l'automne 2004 sont venus le rappeler. Une nouvelle reconnaissance ne pourrait devenir effective qu'au terme d'une décision ministérielle ou d'un recours auprès du Conseil d'État. En soustrayant les centrales syndicales à l'épreuve du suffrage et en les dédouanant, au moins pour partie, des pressions de la performance, le législateur a défini ainsi un oligopole et renforcé le poids de l'institutionnalisation en son sein. Ce mécanisme d'isomorphisme coercitif débouche sur des subventionnements dont sont privés les concurrents alternatifs. Cette particularité converge avec la thèse de Hannan et Freeman (1977) : la théorie de la sélection naturelle s'applique surtout lorsque la compétition dans le champ est ouverte. Cette fermeture de l'espace des relations collectives au niveau interprofessionnel justifie en premier lieu le recours à la TNI.

L'incertitude des résultats peut également expliquer ce phénomène d'imitation. Lorsque les processus et les technologies ne sont pas encore stabilisés, lorsque la performance est difficile à évaluer, les questions de confiance, de loyauté des membres, de croyance collective en la légitimité des solutions à retenir prennent l'ascendant sur les critères de mesure rationnels (Meyer et Rowan, 1977). Les centrales syndicales sont dans ce cas. L'impact de leur présence fait débat au sein de la communauté des salariés. Sont-elles destructrices d'emplois du fait de leur opposition à la main invisible du marché ? Sont-elles, au contraire, le dernier rempart des intérêts du personnel (Barsbasch, 1997) ? Cette difficulté à apprécier l'incidence des négociations collectives invite inexorablement les acteurs à se laisser tenter par les attraits du mimétisme. Le champ se présente dès lors avec ses organisations reconnues – les confédérations représentatives, l'État et le patronat –, sa logique, ses enjeux et ses règles de fonctionnement. Les réactions de l'opinion publique ont longtemps plaidé en ce sens. Le syndicalisme autonome a été suspecté d'émaner du pouvoir patronal, en un mot d'être composé de « jaunes ». Au sein de la concurrence pour les ressources et les militants, le succès passe d'abord par la légitimité sociale.

Dès lors, l'analyse de la stratégie entamée par l'USS peut permettre d'apporter quelques éléments de réponse à certaines thématiques de l'agenda de recherche proposé par Dacin et *al.* (2002) : l'interrogation des changements dans les frontières des champs, l'examen de l'émergence de nouvelles populations et de leur gouvernance. Cette

ambition nécessite une investigation raisonnée centrée sur les structures organisationnelles réelles des acteurs incriminés.

2. Questions de méthode et présentation du cas

Vouloir se détacher des polémiques qui traversent le syndicalisme pour s'inscrire dans une perspective de recherche suppose de préciser le cas traité (2.1), ainsi que le dispositif méthodologique retenu (2.2).

2.1. Présentation et justification du cas

Le jeu des partenaires sociaux est né d'une conjoncture particulière qui a dessiné les contours de la négociation : population représentée, acteurs impliqués, objets débattus, niveaux de discussion retenus. Les évolutions macroéconomiques récentes se sont soldées par l'apparition de nouveaux protagonistes.

Le champ des relations industrielles françaises s'est construit dans le contexte de l'après-guerre. Cet environnement présente des caractéristiques très différentes de celles de ce début de 21^{ème} siècle (Labbé et Landier, 2001) : une économie, une vie politique et sociale – protection sociale, conventions collectives – à reconstruire, un gouvernement de très large coalition, un patronat déjugé, un espace économique fermé et dominé par de grandes structures publiques. La croissance ultérieure donne naissance à une vision du travail caractérisée par une unité de lieu, de temps et d'action (Wheeler, 2002). Cette stabilisation de la relation employeur salarié crée progressivement les conditions de l'élaboration d'un droit du travail et d'un droit conventionnel conséquent écrit en référence au modèle de l'entreprise industrielle, fortement hiérarchisée et essentiellement composée d'hommes peu qualifiés. L'image de l'ouvrier reste très présente dans l'esprit des syndicats confédérés. Le monde syndical est agencé sur la base d'un positionnement à l'égard de l'idéologie communiste et de la religion chrétienne. La CFDT et la CGT-FO résultent de ces scissions.

Si l'arrêté du 31 mars 1966 a, de fait, institué un « label » de représentativité, il a aussi placé les confédérations françaises en situation d'équivalence structurelle au sens de DiMaggio et Powell. Elles entretiennent des relations avec les mêmes organisations, quelles que soient leurs performances respectives, sans pour autant être formellement

connectées entre elles. Toutes participent à un débat portant essentiellement sur la convention d'emploi. Conditions de travail et rémunération constituent les deux thèmes privilégiés de discussion. L'action syndicale s'inscrit ainsi traditionnellement à l'intérieur des frontières nationales. La négociation peut être enclenchée à tout moment sur n'importe quel thème par l'une ou l'autre des parties prenantes si l'on excepte les salaires et le temps de travail discutés annuellement, mais aussi les classifications qui respectent un rythme quinquennal. Depuis les lois Auroux (1982) et Fillon (2004), le niveau privilégié est celui de l'entreprise, les relations collectives se rapprochant en cela du modèle américain (Rojot, 1989).

Jusqu'à l'émergence de l'USS, le champ, inclus dans l'espace plus vaste de la critique sociale, pouvait ainsi être représenté dans le secteur privé comme un jeu à trois incluant l'État, le patronat et les cinq centrales représentatives. Les autonomes et les associations non gouvernementales n'étaient pas alors en mesure de peser sur l'établissement du droit conventionnel. Cet équilibre est rompu à la fin des années quatre-vingt, lorsque la remise en cause des politiques keynésiennes se solde par la fin du consensus autour de l'État providence, et quand la construction européenne conduit à l'ouverture des marchés publics et à la déréglementation (Denis, 2001). Ces mutations macro-économiques débouchent sur un sécessionnisme au sein de la CFDT et de la CGT dans une moindre mesure. L'opportunité d'une stratégie d'accompagnement des réformes gouvernementales crée la véritable ligne de démarcation au sein du paysage syndical. La FSU pour le public, d'une part, et SUD qui rejoindra ensuite l'USS, d'autre part, en sont les émanations. Cette dernière coalition échafaude ses statuts en 1998 lors de son premier congrès constitutif. Ces turbulences aboutissent ainsi à de nouvelles partitions là où les fusions auraient permis de réaliser des économies d'échelle, d'obtenir une meilleure couverture géographique et professionnelle, d'offrir aux salariés l'image de l'unité lors des conflits du travail (Amadiou, 1999).

Peu d'études s'intéressent au comportement des acteurs ayant rompu avec des pratiques aussi instituées comme le remarquent Greenwood et *al.* (2002). L'adoption d'une méthodologie rigoureuse conduit à confirmer l'intuition de Leblebici et *al.* (1991) selon laquelle le défi lancé aux normes peut aussi être le fait de minorités agissantes malgré la faiblesse de leurs ressources.

2.2. Dispositif méthodologique¹

Le parti pris méthodologique est celui d'une approche qualitative croisant l'analyse documentaire et l'investigation à base d'entretiens semi-directifs menés auprès de représentants d'organisations impliqués dans le champ. Cette posture et cette triangulation *within method* (Denzin, 1978) se justifient par la subtilité de l'objet de recherche – les structures réelles – qui impose une analyse en profondeur pour être finement appréhendée. Une juste perception des comportements, au-delà de la trajectoire globale, ne saurait être obtenue à partir d'une position de surplomb trop extérieure au phénomène.

Les dispositifs qualitatifs se caractérisent par une construction itérative, utilisant des canevas ouverts, faiblement programmés et émergents (Giordano, 2003). Ces propriétés ne réduisent pas l'exigence de rigueur (Eisenhardt, 1991). Au terme de cette recherche d'abord fondée sur un croisement de données primaires et secondaires, le *design* aura finalement respecté quatre étapes :

1. La question de recherche émerge d'une revue de presse de deux quotidiens nationaux : Le Monde et Les Échos. L'interrogation des bases *off-line* à partir des mots clés « Groupe des dix » + « SUD » sur les dix dernières années et le filtrage manuel ultérieur fournissent 259 articles au total. De cet apprentissage progressif du terrain naissent les premières intuitions.

2. L'identification des institutions du syndicalisme français résulte ensuite d'une analyse des structures organisationnelles formelles des cinq confédérations représentatives *via* leurs statuts légaux. Le but est de mettre à jour les *patterns* par comparaison systématique. Le travail sur des données textuelles officielles évite l'instauration d'une familiarité entre le chercheur et son terrain, source de contamination et de perte d'objectivité. Il garantit également une qualité d'information que toutes les données secondaires ne possèdent pas toujours. Le schéma de codage s'enracine dans des unités de sens – essentiellement des phrases ou des portions de phrases – regroupées dans des catégories thématiques issues de la grille proposée par le groupe d'Aston (Pugh et al., 1968) à l'exception des critères de « formalisation » et de « spécialisation », impossibles à mesurer avec ces sources. Le recours à cette grille se justifie à trois niveaux au moins. Elle présente tout d'abord l'avantage de croiser plusieurs approches complémentaires des structu-

¹ Une annexe méthodologique détaille et justifie le *design* de recherche.

res dans une même figure de style : par la distribution des tâches et des activités, par les centres de responsabilités et, enfin, par les communications et les relations. Du fait de la normalisation des définitions des critères, elle assure ensuite une fiabilité du codage des données collectées supérieure à celle qui aurait été obtenue au terme d'une création *ex nihilo*. Cette méthode de catégorisation *a priori* respecte les préconisations de Huberman et Miles (1991, p. 98). L'inférence retenue est une relation de traduction : l'unité est classée dans la catégorie si elle en constitue une modalité d'expression. Ainsi, la segmentation en unions locales est naturellement rangée dans le thème « configuration ». Il en résulte une méta-matrice non ordonnée et des diagrammes contextuels (Huberman et Miles, 1991, p. 273-278, p. 161-168). Enfin, l'emploi de cette grille permet de rapprocher les structures observées au sein des centrales syndicales de formes typiques validées par la communauté scientifique de la sociologie des organisations.

3 Les fluctuations autour de ces tendances sont l'expression du défi aux institutions lancé par l'USS. Elles sont dévoilées au terme d'une interprétation identique de ses statuts et d'une comparaison.

4 La représentation finale du phénomène – les structures réelles – est échafaudée sur la base de quinze entretiens semi-directifs de quatre-vingt-dix à cent-vingt minutes réalisés au cours du printemps 2004. Ces données primaires sont collectées auprès de deux titulaires d'un mandat national de chacune des cinq confédérations, de deux dissidents exclus du champ et de trois représentants de l'USS. Elles sont systématiquement enregistrées, dactylographiées puis validées par leurs auteurs avant exploitation. La familiarisation avec le contexte obtenue lors des trois premières phases nous conduit à focaliser l'attention sur un acteur particulier au sein de l'union : les syndicats SUD. Leur place dans le collectif, mais aussi leur dimension emblématique dans la recomposition de la scène revendicative, légitiment cette option. Dès 1998, douze organisations sur les vingt-cinq membres affichent le sigle SUD. Comme le remarque G. Gourguechon, porte parole de l'USS : « l'arrivée de SUD PTT a sans doute fait mûrir notre réflexion sur une structuration de notre union » (in Coupe et Marchand, 1998, p. 183). Toutes ces investigations ont pour but de croiser les sources de façon à percevoir la façon dont ces statuts sont vécus en pratique, et d'identifier les institutions au travers de l'enjeu vécu en cas de violation. « L'esprit » de ces textes essentiels et la stratégie de l'USS apparaissent au terme d'un schéma de codage des entretiens plus émergent.

Il retrouve à cette occasion une perspective plus enracinée, c'est-à-dire plus abductive et interprétative, que celle des deux précédentes phases. La déconstruction de la narration est opérée au fil des collectes comme le préconisent Glaser et Strauss (1967). Chaque unité est comparée systématiquement aux autres déjà classées, le rangement est concomitant de la définition des noyaux d'inférence du discours. Le témoignage publié de Coupe et Marchand (1998), acteurs centraux dans la mouvance SUD, constitue enfin la dernière source secondaire mobilisée. Elle est exploitée en tant que « récit de pratiques » au sens de Rouleau (Giordano, 2003).

Ce protocole permet de comprendre les moyens déployés par l'USS.

3. L'étude de cas

Le recours au concept d'institution tend à montrer que la fracture au sein du paysage syndical français repose au moins autant sur des questions de structure que de projet « politique ». Ainsi, les acteurs syndiqués questionnés se sont retrouvés unanimement dans plus de 82 % des 39 thèmes revendicatifs extraits des préambules des différents statuts. Cet ancrage théorique permet de mieux comprendre l'ordre syndical établi (3.1) et la nature du défi lancé par l'USS (3.2). Pour ce faire, les critères proposés par le groupe d'Aston sont utilisés en tant que méta-catégories. Ils se définissent de la manière suivante (Pugh, 1968) : « centralisation » : circulation de l'information et niveau auquel les décisions sont prises dans l'arbre hiérarchique, il traduit le caractère participatif ; « configuration » : schéma d'ensemble de définition des responsabilités et des relations entre les services ; « standardisation des flux de travail » : importance des règles en matière de recrutement dans l'organisation, d'évolution et d'éviction ; « standardisation des pratiques de travail » : normalisation des procédures d'action et des mécanismes de planification. Ces items sont complétés par trois autres apparus au terme du traitement des entretiens : les « stratégies institutionnelles d'adhésion », c'est-à-dire l'inscription dans le champ, qui s'expriment dans les réponses apportées aux questions « où l'organisation peut-elle aller ? » – règles d'inclusion – et « que peut-elle faire ? » – règles de pratiques – (Lawrence, 1999, p. 165) ; la « tolérance aux oppositions » c'est-à-dire la place accordée aux dissidences internes ; et, enfin, la « temporalité » exprimé en termes de rapport au

temps. En conséquence, notre étude mixe une logique de catégorisation *a priori* et *a posteriori*.

3.1. *Les institutions syndicales*

L'étude des statuts des confédérations et les entretiens menés font apparaître un *pattern* organisationnel particulier. Il se matérialise tout d'abord sous la forme d'une configuration multi-divisionnelle combinant deux critères : la localisation géographique et/ou la catégorie de population représentée – retraités, cadres, etc. –, et le secteur d'activité.

Tableau 1 – *La structuration syndicale*

	Même zone géographique	Différentes zones géographiques
Professionnel	Sections d'entreprise, syndicats	Fédérations
Inter Professionnel	Unions locales (UL), départementales (UD) et/ou régionales (UR)	Confédération

L'organe central comporte à chaque fois une instance législative – le congrès réuni en séance plénière tous les trois ans ou en session restreinte deux fois par an au minimum –, un exécutif à plusieurs niveaux au sein duquel le bureau émane et, enfin, un ou plusieurs organes de contrôle. Cette structuration est reproduite dans les syndicats et les fédérations issus du second critère de segmentation : la branche.

Il n'existe pas de hiérarchie dans un sens ou dans l'autre entre les regroupements géographiques et les structures professionnelles. Bien qu'élu par les adhérents, les secrétaires d'UD ou d'UR ne peuvent statutairement rien leur imposer. Dès lors, le contenu des revendications comme celui des accords de fin de conflit relève normalement des attributions de la base. Toutefois, la section d'entreprise vit une double contrainte. Au niveau professionnel, « *Le syndicat est seul habilité pour nommer les DS dans les entreprises, de valider les listes aux élections, ça évite qu'une section signe un accord antinomique avec des positions fédérales. Il faut une cohérence dans les négociations. Nos interlocuteurs patronaux entretiennent cette cohérence dans leurs structures* »². Dans l'interprofessionnel, la plupart de nos interlocuteurs se perçoivent comme des « préfets », des représentants « d'échelons déconcentrés de la confédération ». Leur rôle consiste à coordonner,

² Les extraits d'entretiens sont rapportés en italique.

conseiller, impulser l'action dans le respect des orientations nationales. « *Nous devons accompagner et relayer les positions de la confédération sur les plans sociaux et économiques* ». La CGT fait, selon le discours officiel, exception en la matière : les UD, UR ne sont censées appliquer ou faire appliquer que les décisions prises à leur niveau, l'étage supérieur fournissant uniquement des « *repères revendicatifs* ». Libre à chacun de ne pas décliner la ligne confédérale. Aucune sanction n'est officiellement prévue en cas de désaccord profond. Il n'en reste pas moins que la loyauté à la politique centrale constitue un enjeu essentiel pour le contrôle de l'organisation par les bureaux exécutifs. Là comme ailleurs, toutes les structures oscillent finalement entre un besoin de cohérence d'ensemble qui s'exprime dans la pensée confédérale et les attentes de démocratie interne portées par les syndicats. Il en résulte une liberté sous contrainte, qu'elle soit avouée ou tue, « *On applique un principe de subsidiarité. On fait agir l'échelon supérieur uniquement quand on n'est pas capable de régler soi-même ses affaires mais tout cela quand même dans la ligne confédérale* ». L'unité est à ce prix. Elle passe également par la règle de la mono appartenance syndicale qui est « *fortement conseillée* ».

Ainsi, deux logiques se côtoient schématiquement : celle de l'interprofessionnel (à dominante *top down*) et celle du professionnel (plutôt *bottom up*). Les préconisations du sommet se confrontent aux attentes de la base surtout remontées par les fédérations. L'exercice syndical donne lieu, de ce fait, à de nombreux débats et à des conflits d'intérêts plus ou moins intenses. La tolérance est de rigueur dans les discours. Pourtant, le code électoral repose sur un principe de majorité – la proportionnelle n'est jamais retenue – pour ce qui concerne les orientations stratégiques et les nominations aux postes. Le poids des pouvoirs dépend, quant à lui, du nombre de cotisants à l'organisation représentée. La durée maximale des fonctions est généralement de neuf ans, soit trois mandats. Dans les faits, les titulaires atteints par la limite bénéficient bien souvent d'une reconversion interne à des niveaux différents. Il est possible de « *faire carrière* » dans les structures syndicales en alternant les missions. Une oligarchie se crée ainsi progressivement. Une condition d'ancienneté minimale à l'entrée dans les responsabilités confédérales est imposée formellement ou existe de façon informelle par le biais de la cooptation. « *Pour entrer dans le comité exécutif confédéral il faut être porté par son syndicat puis être parrainé par sa fédération ou son UR. C'est bien fait. Donc en fin de compte,*

une prise de pouvoir n'est pas possible ». « *Je crois qu'on essaye d'être le plus démocratique possible mais il ne faut jamais croire qu'on y arrive totalement* ». Il en va de même des congrès tri-annuels où, statutairement, les syndicats et parfois les UR sont habilités à voter. Dans la pratique, les fédérations emportent souvent la décision du fait d'un système de procuration, de leurs poids respectifs et de leur nombre. Les assemblées restreintes au sein desquelles leurs représentants dominant et valident les nouvelles affiliations d'organisations ne dérogent pas à la règle. Quoi qu'il en soit, l'ensemble fonctionne à partir d'un système d'élections en cascade – suffrage universel puis grands électeurs avec filtrage ou non des candidatures par les sortants selon les niveaux – ou, plus simplement, d'une désignation au congrès confédéral après scrutin à la base.

Ces organisations confédérées bénéficient d'une représentativité légale irréfragable leur permettant de négocier avec le patronat et l'État au nom de l'ensemble des salariés dans leurs sphères de compétences respectives : l'établissement, l'entreprise, la branche ou l'interprofessionnel. Cette modalité de résolution des problèmes – le paritarisme et la contractualisation – n'exclut pas pour autant la confrontation, c'est-à-dire le recours à la mobilisation des masses au travers de grèves. La solidarité, l'information des parties prenantes, la formation des acteurs et, plus largement, l'ensemble des moyens légaux sont aussi susceptibles d'être mobilisés pour faire aboutir les revendications. Cet outillage ne saurait en aucune manière faire disparaître l'indépendance dont toutes les structures se targuent. Ainsi, le cumul des mandats politiques et syndicaux est au mieux toléré quand il n'est pas purement et simplement proscrit. L'USS déroge à la plupart de ce qu'il faut bien considérer comme des institutions du fait de leur large diffusion au sein des centrales.

3.2. Les ressorts de l'action de l'USS

Officiellement, l'USS se distingue par sa rupture avec la dérive jacobine des confédérations au profit d'une structuration et d'un processus de prise de décision déviants. L'originalité réside également dans les limites attribuées à la communauté pertinente de l'action collective, dans les moyens d'action mobilisés et dans les stratégies d'adhésion. La volonté de rallier ses rivaux à ce nouveau projet se révèle au travers d'une ambition hégémonique inscrite dans ses statuts.

Toutes ces innovations sont synthétisées dans le tableau synoptique n° 2.

Aux dires de ses membres, la constitution de l'USS repose autant sur une détermination à faire vivre un syndicalisme radical anti-libéral que sur un rejet profond de ce qui est perçu comme une tendance centralisatrice des confédérations. *« Si leur modèle avait été à ce point démocratique, on l'aurait repris. On a essayé de créer quelque chose qui soit différent »*. La dénomination d'« union syndicale », synonyme de fédéralisme, est lourde de sens. Elle traduit une volonté farouche d'autodétermination accordée à chaque membre et une prise en compte accrue des courants oppositionnels. Il n'est pas anodin de constater que le sigle du groupe d'appartenance est davantage mis en avant sur les banderoles que celui de « solidaire ». L'organisation est dominée par les structures professionnelles. La charte identitaire de SUD PTT est claire à ce sujet : *« C'est au syndicat, ou à défaut au collectif qu'il appartient d'évaluer le bien-fondé de la reprise ou non des décisions centrales »*. Le terme de préfet fait l'objet d'un rejet : *« c'est horrible cette expression là ! »*. Il s'agit de ne pas rajouter la soumission à la confédération, à celle de l'entreprise. Pour ce faire, les grands ensembles éclatent en petites unités, les chaînes hiérarchiques se raccourcissent. L'horizontalité de la structure succède à la verticalité patriarcale. *« Au bureau national de solidaires, ils doivent être cinq en tout. À la CFDT il y avait une commission exécutive de douze et ils avaient chacun un appareil derrière eux d'une dizaine de permanents »*. Cette structure interprofessionnelle réduite à sa plus simple expression existe tout de même car *« On a voulu que les syndicats s'organisent pour créer le rapport de forces mais sans que la prise de décision se fasse à leur place par un appareil central. L'interpro n'a pas du tout le même rôle. Elle n'a pas à faire avaler des positions nationales. [...] Chez nous, il existe un droit des minorités. Il ne s'agit pas simplement de tolérer leur présence mais aussi de les entendre véritablement »*. Cette magnanimité se matérialise notamment dans l'engagement formel de la structure nationale à ne pas intervenir dans les problèmes internes des organisations adhérentes. L'autonomie des membres relève du principe identitaire. La qualité de subsidiarité est contestée aux organisations représentatives.

Tableau 2 – Institutions et déviances dans le champ des relations collectives françaises

Méta-catégories (codage)	Catégories d'analyse	Les institutions du syndicalisme confédéré	Les déviances de l'USS
Centralisation (information, décision)	Sens dominant des communications	Top down : respect des dogmes	Bottom up : autonomie des organisations membres, subsidiarité
	Instance délibérative des conflits locaux	Section syndicale et/ou syndicat	Assemblée générale des salariés
	Choix des orientations stratégiques	Démocratie élective, poids proportionnel au nombre d'adhérents, scrutin majoritaire, procurations	Démocratie directe à l'unanimité ou 2/3 des suffrages si pas d'expression du droit de veto par un membre, suffrage unitaire : un syndicat = une voix
Configuration	Segmentation	Multi divisionnelle : Professionnelle et territoriale	Essentiellement professionnelle
	Structuration	Pyramidale	Fédéralisme, réseaux adhocratiques, structures projets
Standardisation des flux de travail (recrutement interne, évolution, éviction)	Communauté pertinente de l'action collective	Salariés	Salariés et « Sans » et citoyens et intellectuels
	Ancrage du militantisme	Adhésion unique	Multi appartenance
	Nomination aux instances nationales	Élection par les congrès	Désignation par les organisations membres
	Légitimité du mandat	Délégation de pouvoir pendant toute sa durée	Révocable à tout moment
Standardisation des pratiques de travail (planification et procédures)	Définition des objectifs	Contractualisation par la négociation	Conquêtes par l'affrontement, adaptation à la conjoncture
	Objets	Conditions de travail, rémunération	Relie luttes dans et hors travail
	Registre d'actions	Mobilisation des masses	Mobilisation des médias, dramatisation, victimisation, <i>think tank</i> (conscientisation)
Tolérance aux oppositions		Tolérées	Écoulées, intégrées dans les décisions
Stratégies institutionnelles d'adhésion (inscription dans le champ)	Reconnaissance légale	Arrêté 31/03/1966	Guérilla juridique, épreuve du suffrage, fait accompli ou usurpation d'identité.
	Référent identitaire	Idéologie formalisée (exemple : charte d'AMIENS)	Mot d'ordre générique informel : « un monde meilleur est possible »
	Adhésion des organisations candidates	Sur décision nationale	Après adhésion au projet et période d'observation réciproque de 6 à 24 mois
	Quête de légitimité	Interne : Monde de l'entreprise	Interne et externe : grandes messes internationales
	Niveau d'intervention	Entreprise, branche, région, Europe	« Glocal »
	Modalité d'actions internationales	Négociation dans le cadre confédéral de la CES	Contre sommets mondiaux
Temporalité		Structuration pérenne	Union perçue comme un moyen transitoire de constitution d'un front unitaire

Elle se concrétise de façon plus manifeste encore dans son mode de nomination et de prise de décision. Les représentants sont désignés ce qui les rend révocables en cours de mandat quels que soient leurs niveaux. « *Les représentants ne sont pas investis par une élection pour des années de mandats* ». Les « *apparatchiks confédéraux* » et les logiques d'appareil, présentées par Wheeler (2002) comme une cause essentielle du déclin syndical, sont honnis. Les orientations sont pour leurs parts retenues à l'unanimité par des organisations dotées d'une voix indépendamment de leurs effectifs et d'un droit de veto. « *Ce n'est pas pour autant que ça bloque tout, le consensus mettra peut être deux ans, tant pis, c'est un gage* ». Ce mode de fonctionnement est re-

tenu pour éviter « *la chasse aux mandats* » constatée dans les centrales avant les congrès et, en conséquence, pour empêcher qu'une majorité impose ses vues. « *Ça veut dire que d'un côté il faut faire des concessions de part et d'autre tandis que dans les confédérations on va même caricaturer l'autre pour créer les conditions d'une majorité* ». En pratique, cette alternative est viable grâce à une sélection draconienne à l'entrée. Elle tient de la cooptation : une période probatoire de six à vingt-quatre mois précède un vote là aussi à l'unanimité.

Pour autant, l'USS ne confond pas la représentation synonyme d'éloignement de la base et la représentativité légale avec laquelle elle entretient une relation ambivalente. L'arrêté de 1966 déjà cité constitue un mode de sélection mais aussi d'habilitation. S'il est perçu comme une fiction juridique, il est aussi envié compte tenu des moyens auxquels il donne accès : dotations financières, détachements, heures de délégation, accès aux négociations et aux tables rondes, pouvoir de déposer des préavis de grève, disposition de locaux et de panneaux syndicaux. Ne pas être reconnu juridiquement est synonyme de militantisme sur les heures de loisir, de réalisation de tracts à domicile, de réunions dans les cafés. Pour éviter ces désagréments, trois stratégies originales au moins sont retenues. La guérilla juridique, bien que lente et aléatoire, est préférée par SUD rail. Pas moins de quatre-vingt-dix-neuf procès et un recours devant le conseil d'état sont engagés à cette fin. Plus originaux encore, l'épreuve du suffrage électoral, la capacité de mobilisation et le « coup de force » aboutissant à placer le ministre de tutelle devant le fait accompli sont choisis par SUD PTT. Ailleurs, l'usurpation d'identité est parfois pratiquée. Elle consiste à changer d'étiquette syndicale après s'être fait élire sous l'égide d'une confédération.

Quand ces plans fonctionnent, les moyens conquis sont mis au profit d'actions « locales ». Les niveaux régionaux et nationaux sont délaissés au profit d'interventions aux extrêmes du continuum : à la base pour susciter des vocations militantes et recueillir des suffrages, à l'international de façon à peser sur les véritables décideurs. Ainsi, l'analyse de l'emploi n'est plus séparée de l'économie et de la politique pour déterminer les revendications comme l'avait déjà remarqué Meltz (1997) aux USA. La mobilisation « hors les murs » ne s'inscrit pas dans le cadre hiérarchisé d'une structure telle que la Confédération Européenne des Syndicats. « *Ce n'est pas demain qu'on va entrer à la CES. Mais ce que les autres syndicats n'ont pas, ce sont nos contacts*

de fédérations au niveau international qui sont en plus favorisés par le travail alter mondialiste ». Des réseaux adhocratiques, organisés en structure projet, c'est-à-dire par thème au gré des conjonctures, sont privilégiés. Des partenariats de circonstances plus ou moins formalisés, plus ou moins lâches, sont échafaudés dans des buts circonscrits avec des associations alter mondialistes centrées sur un cœur de métier particulier : Agir contre le Chômage !, Réseau d'Alerte contre les Inégalités, Droit au logement, Droits Devants, Fondation Copernic, etc. Cette spécialisation de collectifs constitue une réponse apportée à la complexité croissante des dossiers à traiter, notamment au niveau européen. La prise en compte des préoccupations des communautés spécifiques du marché du travail à l'image des pratiques américaines (Kochan et Wever, 1991) – minorités, immigrants, femmes – mais aussi des groupes à faibles ressources – les sans droits – est améliorée par rapport aux anciennes stratégies de représentation. La société fait irruption dans l'entreprise. Les luttes dans et hors travail deviennent consubstantielles. La définition de l'identité des membres selon l'USS n'est pas identique à celle des centrales : le citoyen s'oppose au simple salarié. La multi appartenance est encouragée contrairement aux pratiques de la scène officielle issue des années 70 et caractérisée par l'exclusivité de l'engagement. L'enracinement se fait dynamique. Ce syndicalisme s'inspire assez étrangement de valeurs anglo-saxonnes combattues par ailleurs : « *Dans notre éthique nationale (USA), l'autonomie individuelle est la base, et l'union de la société est seulement constituée à partir d'alliances continuellement évolutives entre ses membres qui poursuivent des objectifs limités. Les groupes tels que les syndicats, qui imposent une loyauté de leurs adhérents sur une longue période, n'ont pas de place dans cette perspective* » (Piore, 1991, p. 388). L'USS cherche à impliquer dans sa structure réticulée les groupes informels de base, les communautés non structurées légalement, les partis politiques et les intellectuels. Une structure organique remplace l'ordre social mécaniste.

Pour ce faire, le schéma adopté lors du conflit des « Sept de Lille-Lezennes » constitue une nouvelle référence³ : l'affaire est sortie du

³ Ce conflit de quatre semaines débute au sein du centre de tri postal de Lezennes. À l'issue de son retrait, la CFDT est conduite à exclure sa propre section dont les membres ont rejoint SUD depuis. Ces « francs-tireurs », adeptes de la démocratie directe en assemblée générale, perdent à cette occasion leur protection face à l'administration de tutelle. Cette politique est dupliquée ensuite au sein des autres centres de La Poste. Le

strict espace de la firme, la société civile est interpellée, tous les moyens de communication sont exploités afin de construire une solidarité la plus large possible. Il s'agit d' « extérioriser », de générer une contagion du sentiment et de « conscientiser » en langage militant. Ce dernier phénomène constitue un refus de toute forme d'isomorphisme économique inconscient. Les participations aux colloques organisés par des experts, des universitaires, les créations de groupes de réflexion et de travail informels tels que « l'association réseaux services publics » s'inspirent des *think tanks* alternatifs déjà anciens aux USA. Il s'agit, comme dans le système productif du 21^{ème} siècle, de valoriser le facteur savoir pour en faire le cœur de l'action militante (Szczepanski, 2003, p. 23) et d'entamer une stratégie de vulgarisation – commodification – déjà décrite par Suddaby et Greenwood (2001). À cette fin, la mobilisation des médias succède à celle des masses. « *Il faut voir les manifestations unitaires en région. Même si c'est la CGT qui domine en nombre, SUD, on ne voit qu'eux en termes d'image. Ils ont des couleurs, ce sont des bons clients pour les médias* » (Discours de la CFDT). La théâtralisation, l'émotion à partir de la dénonciation du scandale, la dramatisation, la victimisation sont imposées comme ressorts essentiels dans le jeu jusque là stylisé des conflits. Moins subordonnée à une superstructure, la base déclenche à partir de nouvelles pratiques de travail de nouveaux rapports de forces plus brefs, plus durs, plus imprévisibles, plus spontanés.

Ces pratiques renouvelées révèlent l'ambition de réforme générale du champ syndical dès l'instant où l'on prend en compte l'article 1 du règlement intérieur du G10. Son libellé ne laisse planer aucun doute en la matière. Il « invite à engager un processus de rapprochement conduisant à la création d'une nouvelle structure unifiée ». L'USS est vécue comme une « aventure » (Coupe et Marchand, 1998) préfigurant un regroupement et une conformation des centrales à ce mode de fonctionnement. Cette stratégie requiert une analyse théorique pour être appréhendée dans toute sa complexité.

militantisme sur le front des conditions de travail se double dès lors pour les exclus d'un combat contre le recentrage souhaité par Edmond Maire, ex-dirigeant CFDT. Le processus « d'extériorisation » est mis en œuvre à cette occasion.

4. Analyses et enseignements du cas syndical français

Si le cadre néo-institutionnel permet de comprendre le comportement de ce « *mouton noir* » (4.1), selon l'expression de M. Edmond Maire, sa particularité conduit en retour à confirmer et à amender certaines propositions théoriques formulées à l'égard de la thématique du changement (4.2).

4.1. *Discussion : la lecture néo-institutionnelle des relations collectives françaises*

Les raisons, le processus et la nature du défi ainsi que les réactions des agents institutionnels se font plus clairs lorsque les concepts néo-institutionnalistes sont mobilisés.

L'émergence d'une alternative dans un champ aussi établi que celui des relations collectives françaises devait être attendue. Les faits observés corroborent les conclusions de Beckert (1999) : les manœuvres stratégiques sont envisageables quand des institutions existent car elles réduisent, par définition, l'incertitude. « *Je crois que le drame des confédérations c'est d'être trop figées et donc trop prévisibles* » (SUD). L'USS est d'abord en mesure d'être innovante parce que le comportement des agents en place est attendu. Dès lors, l'ampleur de la rupture confirme les attentes de Kochan et Wever (1991) selon lesquelles aucun changement incrémental ne saurait rénover le syndicalisme. Les succès médiatiques et électoraux des SUD, la difficulté des confédérations à assumer la défense des privés d'emploi et des communautés spécifiques incitent à la transformation du modèle structurel : « *Quand les gens en ont marre d'un paquet de choses, si jamais ils font ça en dehors des organisations, c'est signe qu'elles n'ont pas su capter à un moment donné leurs revendications* » (SUD). La radicalité des mouvements patronaux et l'attitude du pouvoir syndical en place font progressivement disparaître les avantages de la conformité. « *Le problème d'une organisation syndicale c'est le problème de tous les gens qui ont du pouvoir : ils tiennent à le garder, à faire évoluer dans le sens qu'ils souhaitent. Alors la base doit s'y faire ou se démettre* » (SUD). L'aversion au risque des acteurs jouent un rôle majeur dans le processus d'isomorphisme (Kondra et Hinings, 1998). Elle soutient les forces d'inertie des agents institutionnels. En étant réduits au silence par les appareils, les courants d'opposition ne perçoivent plus le retour sur in-

vestissement du conformisme. « *Qu'est-ce qu'on avait à perdre ? Rien ! De toute façon, on n'existait pas* » (SUD). L'utilité de la dissidence se fait plus évidente. La sous-optimalité des normes devient telle que la menace d'un rejet du champ est assumée. Il s'agit pourtant d'un pari à risque multidimensionnel : (1) risque mimétique tout d'abord, dans la mesure où la viabilité à long terme du modèle organisationnel reste très incertaine ; (2) risque normatif car la reconnaissance du caractère syndical du mouvement par l'opinion publique est à conquérir ; (3) risque coercitif puisque la capacité à siéger dans les négociations n'est pas garantie du fait du respect partiel des contraintes légales.

Cette indiscipline, ajoutée à la progression des performances électorales, classe l'USS dans la catégorie des « *renégats* » au sein de la classification de Kondra et Hinings (1988). Ce résultat s'explique à la lumière du modèle de Greenwood et *al.* (2002) précédemment cité. La « *secousse* » enregistrée (1) a, en premier lieu, généré une discontinuité source de « *désinstitutionnalisation* » car propice à l'arrivée de nouveaux entrants, aux sécessions et aux « *chasses aux sorcières* » visant à exclure certains acteurs du champ notamment à la CFDT (2). L'inclusion n'est jamais garantie définitivement, « *tout ça c'est fluctuant* » (SUD). Elle est liée aux enjeux comme l'a montré Hoffman (1999). Durant la phase de préinstitutionnalisation (3), le construit social que constitue la structure confédérale a été questionné par des minorités : « *Avant de partir de la CFDT, on a essayé de la faire évoluer pendant 20 ans* ». Les SUD, à l'origine éparpillés, se sont coalisés progressivement et ont enregistré leurs premiers succès. À l'avenir, le modèle organisationnel devra, pour être viable à long terme, être théorisé (4) si l'on poursuit cet enchaînement logique. Cette étape est cruciale d'après les auteurs du fait de la maturité du champ et de la prégnance de ses institutions. L'USS fait reposer pour l'instant son ébauche de démonstration sur une synthèse entre la figure historique du syndicalisme autogestionnaire et le discours managérial contemporain de l'efficacité des réseaux. Le projet adopté lors du congrès confédéral de mai 1970 à la CFDT et le combat des LIP en 1973 constituent en premier lieu les références mythiques inspiratrices du fonctionnement interne de l'union. « *Il n'y a pas de structure établie et décidée par qui que ce soit au niveau national* » (SUD). Les SUD s'appliquent à eux-mêmes les principes qu'ils tentent d'imposer à la société : « *La fédération SUD se doit d'avoir un mode de fonctionnement en rapport avec son projet de société* » (Charte identitaire de la fédération SUD PTT).

Ainsi, les questions d'organisation ne sont pas simplement vécues comme des problématiques techniques mais bien politiques comme l'avait déjà observé ailleurs Rao (1998) : « *Ceux qui sont partis des centrales sont aussi partis pour des raisons de démocratie interne. Ce n'est pas uniquement une question de projet politique* » (SUD). Ces sources d'inspirations historiques sont en second lieu recontextualisées à la lumière des progrès de la sociologie des organisations : l'amalgame est fait à la fois d'emprunts à la tradition syndicale – auto-gestion, conflit, etc. – et à la rhétorique managériale contemporaine : performance des structures réticulées, du management de projet, des structures plates, centration sur le cœur de métier, valorisation du savoir, etc. « *On n'est pas fous. Si les patrons font plus de profit en externalisant, pourquoi est-ce que nous, on ne serait pas plus efficaces pour les combattre en en faisant autant ? On emploie leurs armes. Sauf que pour nous, ça doit se faire sans aliénation et en accord avec tout le monde* » (SUD). Le projet présente une double caractéristique : il est prospectif puisqu'il cherche à tracer un futur, il est rétrospectif car il s'inscrit dans une perspective de réhabilitation. Cette prégnance du modèle de l'efficacité managériale confirme la première hypothèse de Dimaggio et Powell (1983) selon laquelle « *plus une organisation est dépendante d'une autre, plus elle s'en inspirera dans sa forme structurelle, son climat et son comportement* ». Il est ainsi frappant de constater les similitudes entre la configuration pyramidale de la firme fordienne et celle des confédérations. Ces dernières comportent toutes un organe législatif – l'assemblée générale – un directoire et un conseil de surveillance. Le parallèle entre l'USS et les entreprises réticulées est également saisissant. Seules divergent les modalités de nomination aux postes. Ce faisant, les contours du champ sont déplacés : les altermondialistes imposent progressivement leur présence dans les relations collectives *via* les SUD. Ces partenariats permettent, grâce à la mutualisation, de compenser la faiblesse des dotations individuelles en ressources. L'isomorphisme syndical a manifestement changé de nature. La croyance selon laquelle le progrès social passe par l'adoption de la rhétorique managériale en matière d'organisation, s'avère être une puissante institution. Elle a impliqué en contrepartie de ses résultats un abandon relatif de la démocratie au sein des confédérations selon leurs détracteurs. L'USS tente de montrer que ce paradoxe peut être résolu. Elle indique également qu'en redéfinissant leur mode de fonctionnement, les entreprises ouvrent involontairement l'éventail des options

stratégiques légitimes pour leurs propres adversaires. Les structures narratives qui les supportent, cherchent à montrer le besoin urgent de changement sous une forme dramatique. Les tentatives de « *conscientisation* » déjà en œuvre, ont pour but la diffusion du projet, conformément à la séquence de Greenwood et *al.* (2002). Il s'agit de produire des discours alternatifs pour fragiliser le pouvoir des institutions (Phillips et *al.*, 2004) et « *coloniser* » de nouveaux espaces, quitte à déclencher des conflits de positions dans le champ (Suddaby et Greenwood, 2001). L'entrepreneur institutionnel est d'abord un producteur de sens convaincant⁴. L'institutionnalisation est en effet le résultat d'une action mais aussi et surtout celui d'un processus linguistique de construction de la réalité (Phillips et *al.*, 2004, p. 637) (étape 5). Ces tentatives visent à obtenir un consensus autour de l'innovation. Les défis à relever sont connus (Garud et *al.*, 2002, p. 199) : ils dérivent de la résistance des institutions, de la situation de coopération qui rend difficile le ralliement des autres acteurs à l'USS, du risque de fragmentation du projet du fait des intérêts respectifs des membres du réseau, et enfin, des « *trappes de légitimité* » dans lesquelles l'entrepreneur institutionnel risque de tomber à cause de ses ambitions personnelles. Ils découlent également de la position excentrée des auteurs de ces discours dans le champ (Phillips et *al.*, 2004). L'espoir d'une réinstitutionnalisation du champ (étape 6) est exprimé, quant à lui, au travers de l'objectif hégémonique d'unification syndicale figurant dans les statuts de l'USS. Elle requiert, à ce stade, la mobilisation de compétences légales et politiques comme le montrent Garud et *al.* (2002) et Rao (1998).

L'adoption de la structure réseau modifie donc indirectement la frontière du champ des relations collectives. La définition de ce qui est négociable et de ce qui ne l'est pas, mais également le choix des acteurs impliqués constituent un véritable enjeu de pouvoir. En tentant de faire évoluer ce construit social, l'USS génère des réactions émotionnelles brutales de la part des agents institutionnels : « *C'est fou ! On est passé dans quelque chose qui n'a plus rien à voir avec ce que je pense être le syndicalisme. Alors est-ce qu'il ne faut pas que le syndicalisme évolue ? Là est la question* » (FO). « *Contrairement à ce qu'ils pensent, ils vont détruire le mouvement syndical. Moi j'appelle ça des structures parasites.* » (CFTC). « *Je ne considère pas SUD comme un*

⁴ Nous remercions le relecteur anonyme de la revue d'avoir attiré notre attention sur ce point

syndicat. Ce sont des gens pour qui le syndicalisme n'est que la continuité de leur engagement politique » (CFDT). « *Derrière SUD, il y a autre chose que du syndicalisme. On ne doit pas négocier tout et n'importe quoi. Leurs méthodes sont totalement inadmissibles. Leur action n'est pas de construire mais de détruire* » (CFE-CGC). « *Pour nous, c'est un outil de division* » (CGT). Des enseignements plus généraux peuvent être tirés de cette tentative de réforme des institutions par ces « *trucs, ni tout à fait syndicats, ni tout à fait partis politiques* » selon Marc Blondel ancien dirigeant de la CGT-FO.

4.1. Discussion : l'apport du cas des relations collectives à la TNI

Le cas étudié tend à confirmer et à amender certaines propositions théoriques déjà avancées par les néo-institutionnalistes.

Cette recherche montre tout d'abord qu'un défi au modèle normatif peut surgir de l'intérieur d'un champ et pas seulement de nouveaux entrants. Dans un espace fortement institutionnalisé, il peut provenir de minorités pourtant faiblement dotées en ressources. Bien que dépourvues de légitimité, de ressources financières ou de personnel, elles sont susceptibles d'entrer en rébellion pour défendre leur identité. Entendu avec Hoffman (1999) comme un espace de débat, le concept de champ révèle que les intérêts en compétition ne sont pas figés mais négociés au travers de l'interprétation à donner à l'enjeu (Oakes et *al.*, 1998). La dissidence succède à la résistance interne quand le spectre de la compromission plane. La « *violence symbolique* » (Bourdieu, 1984), c'est-à-dire les pressions de reproduction sociale exercées par le biais des mécanismes culturels, s'avère alors insupportable. Dans ce cas, certains acteurs périphériques abandonnent l'idée de conquérir les places fortes que constituent les dépositaires des normes. Ils tentent, au contraire, d'établir un système d'offre innovant grâce à une forme organisationnelle inédite. Le fait d'être désavantagé en termes de moyens ne paraît rien n'y changer. Contrairement à ce que suggéraient Meyer et Rowan (1977, p. 346-348), DiMaggio (1988), Rao (1998) et Greenwood (2002), le syndicalisme français témoigne que les stratégies de transformation ne sont pas exclusivement le fait des acteurs centraux du champ normalement moins exposés à la pression des normes du fait de leur puissance.

À cette fin, les acteurs périphériques peuvent tenter de faire évoluer les conventions structurelles pour développer une stratégie d'adhésion originale (Lawrence, 1999). La délimitation des frontières constitue un construit social et non une donnée naturelle. Le périmètre est le résultat d'un mélange de régulations et d'arrangements gouvernementaux, d'interdépendances techniques ou de dépendances à l'égard de ressources similaires, d'un cadre normatif et éthique issu de règles, de standards communs, et d'une conception particulière de l'identité (Dacin et al., 2002). Une rupture sur l'une ou l'autre de ces dimensions provoque des brèches qui altéreront la structure du champ. À défaut de moyens suffisants, l'entrepreneur institutionnel peut s'y engouffrer en transformant le modèle organisationnel de référence pour s'appuyer ici sur des partenariats *ad hoc*. La recherche de collaborations externes génère des bénéfices du fait de la mutualisation des ressources. La stratégie développée par l'USS révèle ainsi une tentative de compensation de la perte de capital économique et symbolique – légitimité – enregistrée lors de la sécession par un gain en capital social (Oakes et al., 1998). Il s'agit, avec les associés, de parvenir à développer de nouvelles identités et des interprétations communes qui justifient les actions (Garud et al., 2002). Les lignes de démarcation se transforment à l'occasion de l'intrusion de ces nouveaux acteurs dès l'instant où l'on envisage avec Bourdieu (1984) la notion de champ en tant que réseau de relations sociales instables. La distribution établie des pouvoirs s'en trouve alors menacée. Le caractère mouvant de ces coalitions augmente la difficulté du combat mené par les agents institutionnels.

Le produit constitue rarement une innovation radicale. L'élaboration d'une nouvelle institution est plutôt le résultat d'un « *bricolage* » comme l'avait déjà observé Rao (1998, p. 916) : les entrepreneurs institutionnels sont des « *activistes* » qui combinent dans une solution organisationnelle originale des croyances et des normes jusque là déconnectées. Selon l'auteur, la culture n'est pas un système unifié. Il s'agit plutôt d'un répertoire au sein duquel les acteurs sélectionnent différentes pièces pour construire des lignes d'action. Cette stratégie de standardisation (Lawrence, 1999) n'est pas forcément linéaire comme l'avaient déjà remarqué Bekert (1999), Campbell (1997) et Holm (1995). Elle est composée de récursivités – le retour aux valeurs historiques présentées comme dévoyées par les institutions – et de prospectives par l'adoption de la rhétorique de la modernité. Ainsi, l'exemple étudié présente la particularité de révéler un isomorphisme

hors temps et hors champ. Les SUD, issus de la fonction publique, se sont inspirés de préceptes syndicaux anciens mais aussi d'innovations organisationnelles développées au sein de réseaux d'entreprises dépourvues dans la plupart des cas de présence syndicale et de convention collective. Le produit de cette hybridation conduit à un « *bricolage communautaire* », c'est-à-dire un mélange d'éléments hérités du passé et de tendances lourdes visant à créer de nouvelles solidarités. La quête de légitimité s'inscrit dans une double perspective : celle de l'encastrement dans la pureté originelle du projet et celle de l'efficacité véhiculée par le progrès des réseaux. L'inertie des topiques rend ce métissage difficile et donne d'abord naissance à « *une coalition plutôt qu'à une fusion entre différents groupes, chacun étant déjà lié par une solidarité élémentaire* » (Reynaud, 1989, p. 82).

Ces enseignements sont le résultat d'une investigation adossée à une posture abductive et qualitative ouvertement revendiquée. Il n'est donc pas possible de garantir de façon définitive l'absence de toute forme de « *constructivisme méthodologique* » (Charreire et Huault, 2001) même si des garanties sont offertes en ce sens grâce, notamment, à la triangulation des sources. Dès lors, il semble très hasardeux de chercher à prédire dès maintenant l'avenir du champ. L'USS parviendra-t-elle à fournir une réponse crédible à l'entropie du modèle confédéral ? Cette nouvelle forme de critique sociale survivra-t-elle aux réactions de défense confédérales et patronales ? Qui de l'USS ou des organisations représentatives incarnera l'institution syndicale à terme ? La capacité de charge du champ, notion chère à l'analyse écologique de l'environnement concurrentiel, sera-t-elle suffisante pour supporter la cohabitation des deux modèles ? Les réponses à ces questions demeurent pour l'instant très incertaines. Plusieurs indices issus de la revue de presse réalisée laissent toutefois à penser que les normes établies ne sortiront pas indemnes de cette attaque. Même si les relations de causalité ne sont évidemment pas univoques, il est dès à présent légitime de penser que la stratégie de l'USS n'est pas étrangère à sa conquête de nouvelles « *parts de marché* » dans certains bastions à l'image de la Poste, de la SNCF, des Impôts ou de la Caisse d'épargne, au déclin des effectifs de la CFDT, aux attermolements stratégiques observés à la CGT, aux tentatives de récupération des coordinations par les centrales représentatives et à l'établissement de premiers partenariats avec les mouvements altermondialistes. L'accord de principe formulé par le Conseil d'État d'attribuer un siège à l'USS au Conseil su-

périeur de la fonction publique d'État conforte également cette idée. L'histoire de ce défi est toutefois trop courte pour pouvoir être confirmée. Il en ressort deux pistes de recherche au moins pour l'avenir : l'analyse des stratégies de défense développées par les institutions et plus classiquement l'identification de l'impact sur le champ.

En l'état, cette recherche concourt à améliorer la compréhension du comportement des nouveaux animateurs du champ des relations collectives françaises. Le syndicalisme, pris en tant que phénomène social, a plus souvent été questionné au travers de ses effets sur l'entreprise que l'inverse. L'isomorphisme organisationnel est pourtant patent. Le changement de référent – de la firme pyramidale à la structure réseau – et le bricolage auquel il donne lieu permettent à des acteurs jusque là marginalisés d'imposer progressivement leur présence.

Bibliographie

- Amadiou J.F. (1999), *Les syndicats en miettes*, Le Seuil.
- Barbash J. (1997), « Industrial Relations as Problem Solving », *Theorizing in Industrial Relations : Approach and Applications*, ACIRRT.
- Barley S.R. et Tolbert P.S. (1997), « Institutionalization and Structuration : Studying the Links between Action and Institution », *Organization Studies*, vol. 18, n° 1, p. 93-117.
- Beckert J. (1999), « Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations », *Organization Studies*, vol. 20, n° 5, p. 777-799.
- Bourdieu P. (1984), *Questions de sociologie*, Minuit.
- Campbell J.L. (1997), « Mechanisms of Evolutionary Change in Economic Governance : Interaction, Interpretation and Bricolage » in L. Magnusson et J.Ottosson (Eds.), *Evolutionary Economics and Path Dependence*, Edward Elgar, p. 10-32.
- Charreire S. et Huault I. (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, septembre, p. 31-55.
- Christensen S. et al. (1997), « Actors and Institutions », *American Behavioral Scientist*, vol. 40, n° 4, p. 392-396.
- Coupe A. et Marchand A. (1998), *SUD syndicalement incorrect. SUD-PTT une aventure collective*, Syllepse.

- Dacin T. et al. (2002), « Institutional Theory and Institutional Change : Introduction to the Special Research Forum », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 45-57.
- Denis J.M. (2001), *Le groupe des 10, un modèle syndical alternatif ?*, La Documentation Française.
- Denzin (1978), *The Research Act*, McGraw Hill.
- DiMaggio P.J. (1988), « Interest and Agency in Institutional Theory » in L. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations*, Ballinger, p. 3-32.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-155.
- Donnadieu G. et Dubois J. (1995), *Réguler le social dans l'entreprise. Crise ou mutation des relations sociales*, Liaisons.
- Eisenhardt K. (1991), « Better Stories and Better Constructs : The Case for Rigor and Comparative Logic », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 620-627.
- Fligstein N. (2001), *The Architecture of Markets*, Princeton University Press.
- Garud E. et al. (2002), « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards : The Case of SUN Microsystems and JAVA », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 196-214.
- Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche*, EMS.
- Glaser B. et Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies of Qualitative Research*, Wiedenfeld et Nicholson.
- Goodrick E. et Salancik G. (1996), « Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices : Hospital and Cesarean Births », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 1-28.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- Greenwood R. et al. (2002), « Theorizing Change : The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 58-80.
- Hannan M.T. et Freeman J. (1977), « The Population Ecology of Organizations », *American Sociological Review*, vol. 49.

- Hoffman A.J. (1999), « Institutional Evolution and Change : Environmentalism and the U.S. Chemical Industry », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 4, p. 351-371.
- Holm P. (1995), « The Dynamics of Institutionalization : Transformation Processes in Norwegian Fisheries », *Administrative Science Quarterly*, September, vol. 40, n° 3, p. 398-443.
- Huault I. (2002), « Paul DiMaggio et Walter W.Powell. Des organisations en quête de légitimité » in S. Charreire et I. Huault (Eds), *Les grands auteurs en management*, EMS.
- Huberman A.M. et Miles M.B. (1991) *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck.
- Jepperson R.L. (1991), « Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism » in W.W. Powell and P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, p. 143-163.
- Kochan T.A. et Wever K.R. (1991), « American Unions and the Future of Worker Representation » in G. Strauss et al. (Eds.), *The State of Unions, Industrial Relations Research Association Series*, Madison.
- Kondra A.Z. et Hinings C.R. (1998), « Organizational Diversity and Change in Institutional Theory », *Organization Studies*, vol. 19, n° 5, p. 743-767.
- Labbé D. et Landier H. (2001), *L'entreprise face au nouveau radicalisme syndical*, Liaisons.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1974), *Adapter les structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- Lawrence T.B. (1999), « Institutional Strategy », *Journal of Management*, vol. 25, n° 2, p. 161-188.
- Leblebici et al. (1991), « Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields : An Organizational History of the US Radio Broadcasting Industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 333-363.
- Meltz N.M. (1997), *Theorizing in Industrial Relations. Approach and Applications*, ACIRRT.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutional Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, p. 340-363.
- Meyer J.W. et al. (1983), « Institutional and Technical Sources of Organizational Structure : Explaining the Structure of Educational

- Organizations », in J.W.Meyer et W.R. Scott (Eds), *Organizational Environments : Ritual and Rationality*, Beverly Hills.
- Meyer et al. (1990), « Environmental Jolts and Industry Revolutions : Organisational Responses to Discontinuous Change », *Strategic Management Journal*, Special Issue, p. 93-110.
- Oakes L.S. et al. (1998), « Business Planning as Pedagogy : Language and Control in a changing Institutional Field », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 257-292.
- Oliver C. (1991), « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.
- Oliver C. (1992), « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, vol. 13, n° 4, p. 563-589.
- Phillips N. et al. (2004), « Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, p. 635-652.
- Piore M.J. (1991), « The Future of Unions », in G. Strauss et al. (Eds) *The State of Unions, Industrial Relations Research Association Series*, Madison.
- Pugh D.S. et al. (1968), « Dimensions of Organization Structure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, p. 65-106.
- Rao H. (1998), « Caveat Emptor : The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 103, n° 4, January, p. 912-961.
- Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.
- Rojot J. (1989), « The Myth of French Exceptionalism » in J. et K. Barbash (Eds.), *Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations*, University of South Carolina Press.
- Scott R.W. (1995), « Institutions and Organizations. Toward a Theoretical Synthesis », in R.W. Scott et al. (Eds.), *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, Sage Publications.
- Scott R.W. (2001), *Institutions and organizations*, 2nd ed., Sage.
- Suddaby R. et Greenwood R. (2001), « Colonizing Knowledge : Commodification as a Dynamic of Jurisdictional Expansion in Professional Service Firms », *Human Relations*, vol. 54, n° 7, p. 933-953.
- Szczepanski M (2003), « Entre local et global : ATTAC », *Revue des Sciences Humaines Les mouvements sociaux*, n° 144, décembre, p. 23.

Wheeler H.J. (2002), *The Future of the American Labor Movement*, Cambridge University Press.

Annexe méthodologique

La revue de presse visait à acquérir une première connaissance du champ, de la stratégie des acteurs impliqués, et à déceler un faisceau d'indices révélateurs d'un changement. En tant que matériau de pré-enquête, les articles consultés n'ont pas fait l'objet d'un traitement par codage particulier.

L'analyse des statuts des confédérations à partir de la grille d'Aston permet une montée en généralité vers la « *grammaire des institutions* ». Comme le montrent Barley et Tolbert (1997), les institutions sont à l'action sociale ce que la grammaire est au discours. Les comportements sociaux varient dans leurs particularités. Ils doivent toutefois se conformer aux croyances partagées comme les paroles doivent respecter les normes qui définissent les relations entre les classes de lexèmes pour être compréhensibles. Complétée des règles de l'USS, la métamatrice non ordonnée, combinant les pratiques des protagonistes en colonne avec les catégories d'analyse en ligne, occupe finalement 39 pages de format A4.

Le croisement de ces données factuelles avec les interprétations des acteurs au moment où leurs comportements se développent est essentiel pour comprendre les stratégies en jeu (Barley et Tolbert, 1997). Les discours contemporains des défis institutionnels sont moins sujets à la rationalisation *a posteriori* que les données d'archives. Pour ce faire, quinze entretiens semi directifs ont été réalisés.

Ces entretiens ont été systématiquement enregistrés puis dactylographiés. Leurs retranscriptions ont été validées et parfois amendées par leurs auteurs avant exploitation. Leur objet est de conforter notre lecture des statuts, de faire émerger la façon dont les règles d'actions collectives sont vécues au quotidien et, enfin, de cerner l'importance qui est accordée à chacune de ces dernières. Pour ce faire, les réactions envisagées à leur violation, ainsi que les zones de conflits entre l'USS et les centrales, ont été recherchées pour identifier les dimensions statutaires communes considérées comme essentielles. Les infractions à ces institutions sont susceptibles d'évoquer plus de réactions émotionnelles ou morales que le défi aux normes simplement enracinées dans

des calculs rationnels d'efficacité (Barley et Tolbert, 1997). Leur découverte a été obtenue au terme d'une déconstruction des discours. Les thèmes organisateurs ont été identifiés sur la base de leur occurrence. Les résultats de ces investigations croisées sont synthétisés dans le tableau 2.

Tableau 3 – Les acteurs questionnés

Affiliations	Fonctions syndicales actuelles	Professions	Expériences syndicales
CGT	Responsable d'UD	Permanent	Dirigeant national de la Fédération de la métallurgie, membre de la direction de la confédération
CGT	Représentant de la fédération de l'éducation et de la culture	Agent qualifié du patrimoine	Délégué syndical une « quinzaine d'années »
CFDT	Membre du bureau du syndicat chimie énergie	Agent de maîtrise secteur pétrolier	Militant depuis 11 ans
CFDT	Responsable d'UD	Permanent	Militant depuis 17 ans environ
CFTC	Responsable d'UD	Retraité de l'électronique	Militant depuis 40 ans
CFTC	Membre de la fédération des cheminots	Retraité agent de conduite	Sympathisant « depuis toujours »
CFE-CGC	Président d'UD	Permanent, ancien DRH de La poste	Ex-président d'UR, membre du comité confédéral national
CFE-CGC	Membre du conseil national de la fédération de la banque	Cadre bancaire	« Nombreuses années, je ne compte plus »
CGT-FO	Responsable d'UD, membre de la commission exécutive confédérale	Permanent	Adhérent depuis 38 ans
CGT-FO	Membre du bureau du syndicat des fonctionnaires	Professeur des écoles	Membre de la commission économique et sociale régionale, ex-militant CFDT
SUD	Membre dirigeant de SUD industrie	Retraité ouvrier de l'automobile	Ex-membre du conseil national de la CFDT, prêtre ouvrier
SUD	Membre fondateur de l'USS	« Facteur »	Ex-militant CFDT plus de vingt ans
SUD	Militant	ATOSS	Néant
Néant	Exclu	Agent de conduite	Adhérent CFDT
Néant	Démissionnaire	Assistante sociale	Adhérente CGT