



MÉMOIRE D'EXPERTISE

**Comment les dynamiques d'influence entre majorités et minorités actives,
selon Serge Moscovici façonnent-elles la transformation RH dans un
environnement complexe ?**

Une lecture moscovicienne de deux processus de changement en filiales françaises de groupes internationaux

Rédigé par Amine BELAMRIA, Karima LADJEROUD et Fatima YAKOUBI

Sous la Direction du Professeur Olivier MEIER

Promotion 22 : Soutenance du 9 octobre 2026

Remerciements

Avant toute chose, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude au Professeur Olivier Meier, notre directeur de mémoire, pour la rigueur et la disponibilité de son encadrement, ainsi que pour nous avoir généreusement donné accès, à travers son propre corpus de recherche sur l'influence minoritaire, à un cadre de lecture aussi exigeant que stimulant pour interroger nos deux terrains.

Nous adressons également nos plus sincères remerciements au Professeur Fabien Blanchot, Directeur du MBA RH de l'Université Paris Dauphine-PSL, pour son suivi attentif et la qualité précieuse de son accompagnement méthodologique tout au long de notre parcours.

Nous souhaitons ensuite exprimer toute notre reconnaissance à l'ensemble des salariés, représentants du personnel et fonctions ressources humaines de Goodyear France et d'Albany International qui ont accepté de témoigner dans le cadre de ce mémoire, souvent sur des sujets sensibles touchant directement à leur expérience professionnelle. Sans leur confiance et la générosité de leurs témoignages, ce travail n'aurait tout simplement pas été possible.

Nous tenons par ailleurs, à remercier plus particulièrement Monsieur Daumarez, Directeur des Ressources Humaines Europe du Sud, pour sa confiance et son soutien tout au long de cette formation et de l'aboutissement de ce mémoire, Monsieur Hericher, Directeur Commercial de la division industrielle France, pour le temps qu'il nous a consacré et l'éclairage qu'il nous a apporté ainsi que Madame Ly, Responsable Paie Europe du Sud, pour son expertise et sa disponibilité, Monsieur Hacquard Directeur des opérations Albany, Monsieur Waite, Directeur RH Global Albany et Monsieur Lopez Directeur RH Albany Mexique, pour leurs conseils et leur disponibilité.

Nous souhaitons également adresser une mention toute particulière à Frédérique Bastid, coordinatrice de formation, dont la présence a profondément marqué notre parcours. Son accompagnement, à la fois professionnel et profondément humain, a été pour nous particulièrement précieux. Nous lui adressons toute notre reconnaissance et un immense merci pour avoir été, tout au long de cette aventure, une présence aussi attentive et rassurante.

Nous tenons également à remercier chaleureusement le Professeur Ewan Oiry, qui nous a accompagnés avec bienveillance lors de notre séjour au Canada, ainsi que l'ensemble des intervenants qui ont généreusement jalonné ce cursus de leurs expertises, de leurs expériences et de leurs pédagogies.

Nous ne pouvons clôturer ces remerciements sans exprimer notre affection à nos camarades de promotion, sans qui cette aventure n'aurait tout simplement pas été la même. La richesse de cette formation tient aussi à toutes les personnalités, tous les parcours et toutes les expériences que nous avons eu la chance de côtoyer et de partager au fil de ces dix-huit mois. Les échanges, les discussions, les projets, les moments de travail comme les moments de convivialité ont contribué à faire de notre promotion 22 une véritable aventure humaine. À chacune et chacun d'entre vous, nous adressons un grand merci pour ces moments partagés, pour votre bienveillance, votre énergie et pour tout ce que nous avons appris les uns des autres.

Il nous est impossible de ne pas exprimer un mot tout particulier à nos familles, qui nous ont accompagnés tout au long de cette aventure. Leur soutien, leur patience, leurs encouragements et leur compréhension,

notamment dans les périodes où la formation et ce mémoire ont occupé une place importante dans nos vies, nous ont été précieux.

Enfin, nous adressons nos remerciements à toutes celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, nous souhaitons revenir sur l'expérience que fut cette formation au sein du MBA RH de l'Université Paris Dauphine-PSL. Une période exigeante et particulièrement riche, ponctuée de nombreux défis qui nous ont poussés à sortir de notre zone de confort, à nous dépasser et, surtout, à grandir collectivement. Nous avons eu la chance de vivre cette formation en groupe, de confronter nos expériences et nos regards, de partager de nombreux projets et de construire au fil des mois une véritable dynamique collective. Ces challenges, qu'ils soient académiques, professionnels ou humains, ont contribué à nous faire progresser individuellement comme collectivement et ont largement participé à la richesse de cette formation. Cette aventure restera ainsi une étape particulièrement marquante de nos parcours, dont nous garderons un souvenir précieux et profondément enrichissant.

Que chacun d'entre eux trouve ici l'expression de notre sincère gratitude.

« Une société sans minorités actives et déviantes est une chose aussi impossible et aussi irréalisable qu'un carré rond. »

Serge Moscovici¹

¹ Serge Moscovici, désigné ci-après « *Serge Moscovici* » ou « *Moscovici* »

Table des matières

Résumé Managérial.....	9
Introduction générale.....	10
Partie I : Revue de littérature.....	14
Chapitre 1. Le Modèle fonctionnaliste contre le modèle génétique, deux lectures de l'influence sociale.....	14
1.1 La vision fonctionnaliste de l'influence sociale, dépendance, contrôle social.....	15
1.2 Les limites du modèle fonctionnaliste face aux phénomènes organisationnels concrets.....	18
1.3 La rupture Moscovicienne, l'émergence du modèle génétique et la reconfiguration de l'influence.....	19
1.4 Le conflit comme source du changement social.....	21
1.5 Grille de lecture retenue pour le mémoire, articulation des deux modèles.....	24
Chapitre 2. La Psychologie des minorités actives, définition et mécanismes.....	25
2.1 De la déviance à l'influence, comment une minorité devient « active ».....	25
2.2 Le style de comportement, facteur clé de l'influence minoritaire.....	27
2.3 Minorité anomique et minorité active.....	31
2.4 Les normes mobilisées par le processus d'influence.....	32
Chapitre 3. L'organisation comme champ de conflits et de négociations.....	34
3.1 Remise en question des grilles de lecture classiques du changement organisationnel.....	34
3.2 Conformer, normaliser, innover, les trois modalités d'influence transposées au contexte RH.....	35
3.2.1. <i>La conformité</i>	35
3.2.2. <i>La normalisation</i>	36
3.2.3. <i>L'innovation</i>	37
3.3 La création de nouvelles normes sociales dans les groupes en transformation, quand le conflit devient-il productif ?.....	38
3.4 Tensions entre culture d'entreprise dominante et logiques alternatives.....	39
3.5 Rôle et légitimité des IRP.....	41
Chapitre 4. Les modèles de conduite du changement, apports et limites face au prisme Moscovicien.....	42
4.1 Le modèle de Lewin (dégel / mouvement / regel), grille descriptive mais silencieuse sur le rôle actif de la minorité.....	42
4.2 Le modèle de Kotter: logique top-down, pertinente pour analyser la communication de la Direction mais insuffisante pour expliquer l'origine de l'innovation.....	44

4.3 Le modèle ADKAR : utile pour l'accompagnement individuel mais centré sur l'adhésion, pas sur le conflit générateur.....	46
4.4 Cadres complémentaires : McKinsey 7-S, Kübler-Ross, PDCA, Bridges, Nudge.....	48
4.4.1 <i>McKinsey 7-S (1980), le changement comme cohérence systémique.....</i>	48
4.4.2 <i>La courbe du deuil de Kübler-Ross : la dimension affective de la résistance.....</i>	50
4.4.3 <i>Le modèle transitionnel de William Bridges : changement et transition.....</i>	50
4.4.4 <i>Le cycle PDCA (roue de Deming) : l'amélioration continue.....</i>	51
4.4.5 <i>La théorie du nudge (Thaler et Sunstein) : l'architecture de choix.....</i>	51
4.4.6 <i>Tableau comparatif des modèles.....</i>	52
4.5 Synthèse critique : de la résistance à gérer à la résistance comme moteur, relecture moscovicienne et positionnement du mémoire.....	53
4.5.1 <i>Rappel du cadre théorique.....</i>	53
4.5.2 <i>Une grille de lecture croisée.....</i>	54
4.5.3 <i>Trois apports pour l'argumentation de l'étude.....</i>	55
Partie II : Analyse Empirique : Diagnostics et Cas Critiques.....	57
5.1 Méthodologie de l'étude de cas.....	58
5.1.1 <i>Choix des deux terrains et justification.....</i>	59
5.1.2 <i>Sources mobilisées.....</i>	61
5.1.3 <i>Grille de codage appliquée.....</i>	61
5.2 Analyse longitudinale du terrain Goodyear : du PSE “Business Transformation” à la correction légale et à l'innovation sociale.....	63
5.2.1 <i>Contexte : présentation de Goodyear, structure matricielle internationale, et cadre du PSE engagé.....</i>	65
5.2.2 <i>Le déclencheur : mise en lumière d'irrégularités légales sur la rémunération dans le sillage du PSE.....</i>	67
5.2.3 <i>La minorité active à l'œuvre : rôle des salariés concernés (SSR), consistance de l'argumentation dans le temps, autonomie vis-à-vis de la Direction.....</i>	68
5.2.4 <i>Rapport de force et légitimité : en quoi l'argument de conformité légale confère à la minorité une force particulière.....</i>	70
5.2.5 <i>Le passage devant le CSE, de l'indifférence institutionnelle à la réponse formelle.....</i>	71
5.2.6 <i>Première issue, la correction légale, retour à la norme (modalité de normalisation, au sens élargi).....</i>	72
5.2.7 <i>Deuxième issue, l'innovation sociale, au-delà de la conformité légale.....</i>	73
5.2.8 <i>Rôle de la fonction RH, gestion du risque juridique, interface avec les avocats et les IRP, repositionnement social post-PSE.....</i>	74
5.2.9 <i>Le repositionnement du poste SSR (Senior Sales Representative).....</i>	77

5.3 Analyse longitudinale du terrain Albany : la résistance au changement de l'organisation du temps de travail.....	78
5.3.1 Contexte : présentation d'Albany, organisation du travail antérieure, raisons du passage envisagé au rythme 5x8.....	78
5.3.2 Le déclencheur : annonce du projet de réorganisation du temps de travail par la Direction.....	79
5.3.3 Émergence de la minorité active, identification des acteurs, nature de leur discours, degré de consistance et d'autonomie observé.....	80
5.3.4 Phase de conflit : formes de la résistance, réaction initiale de la Direction.....	80
5.3.5 Basculement : de la normalisation (au sens élargi) à l'innovation.....	81
5.3.6 Lecture moscovicienne du cas : style comportemental décisif et moment du basculement.....	81
5.3.7 Rôle de la Direction RH : médiation, portage du dialogue social, ingénierie des nouveaux dispositifs.....	82
5.4 Synthèse comparative des deux terrains.....	82
5.4.1 Lecture d'ensemble du tableau.....	85
5.4.2 Points de convergence.....	85
5.4.3 Points de divergence.....	86
5.4.4 Relecture des deux cas à la lumière des modèles de conduite du changement.....	87
Chapitre 6 - Le Droit comme opérateur de la transformation : déclencheur, arme et cadre de résolution.....	88
6.1 Deux trajectoires de résistance, un même point d'arrivée juridique.....	89
6.2 Goodyear : le Droit en amont, de l'irrégularité légale à l'innovation sociale.....	89
6.3 Albany : le Droit en aval, l'accord de performance collective comme instrument de résolution.....	93
Partie III : Synthèse et Recommandations Stratégiques.....	95
Chapitre 7 : Vers un management de l'influence.....	95
7.1 Passer d'une logique de soumission à une logique de conversion.....	95
7.3 Modèle proposé, un schéma synthétique généralisable au-delà des deux cas étudiés.....	97
7.4 Le temps du conflit comme variable de pilotage.....	99
7.5 Limites du management de l'influence.....	102
Chapitre 8 : Préconisations pour une transformation RH réussie.....	103
8.1 Stratégies de communication interne et d'accompagnement au changement adaptées à un contexte de minorité active.....	103
8.2 Construire une coalition d'influence.....	105
8.3 Dispositif de veille sociale et juridique pour anticiper les irrégularités au sein des environnements matriciels et rôle de garde-fou de la fonction RH.....	106

8.4 Accompagnement du changement : une fonction RH stratégique au plus près du terrain.....	106
8.5 Grille d’auto-diagnostic à destination des praticiens RH.....	107
8.6 Conditions de transposition et limites des préconisations.....	112
Conclusion.....	113
BIBLIOGRAPHIE	116
ANNEXES.....	119
A. Annexes du cas Goodyear	119
Notice et légende.....	119
Synthèse par positionnement	124
Matrice de questionnaire Goodyear	125
B. Annexes complémentaires Goodyear	130
C. Annexes du cas Albany.....	141
Légende des codes.....	142
Grille de codage.....	143
Synthèse par positionnement	144
D. Chronologies des deux terrains.....	153
Terrain Goodyear.....	153
Terrain Albany	155
E. Index des tableaux du mémoire et des annexes.....	155
F. Liste des sigles et abréviations.....	157

Résumé Managérial

La résistance au changement est vue comme un obstacle à réduire. Que se passe-t-il si elle persiste et finit par être entendue ? D'où le titre de ce mémoire, « Comment les dynamiques d'influence entre majorités et minorités actives, selon Serge Moscovici, façonnent-elles la transformation des Ressources Humaines dans un environnement complexe ? ». Ce travail mêle la psychologie sociale à l'entreprise pour orienter les décisions des Ressources Humaines. Un groupe minoritaire peut influencer une majorité non par le nombre, mais par la constance de sa position.

Se posait alors la question de savoir si ce mécanisme s'observait en entreprise. Deux études de cas menées dans des filiales françaises de groupes américains l'illustrent. La première porte sur la contestation d'une réorganisation du temps de travail par un syndicat minoritaire, dans l'aéronautique. La seconde concerne des salariés sans mandat contestant des irrégularités de rémunération variable après une transformation, dans le pneumatique. L'analyse repose sur des entretiens semi-directifs codés selon une grille moscovicienne et des sources institutionnelles.

Trois résultats se dégagent. La constance d'une position minoritaire apparaît comme le facteur le plus déterminant, plus que la force de l'argument initial. Un argument vérifiable ne raccourcit pas le délai de résolution, mais en modifie la portée, servant tantôt à remonter le dossier jusqu'à un niveau distant, tantôt à convaincre un niveau déjà compétent localement. Une réponse trop rapide produit une conformité de façade et favorise la réapparition du conflit.

Ces résultats invitent à repenser le rôle des Ressources Humaines face à la contestation. Portée avec constance, elle peut révéler des dysfonctionnements et ouvrir la voie à ce que Moscovici nomme l'innovation. La compétence des Ressources Humaines résiderait moins dans la capacité à éteindre la contestation que dans celle de la faire aboutir à une évolution durable.

Introduction générale

« *L'empire de la majorité est absolu* », constatait Alexis de Tocqueville en observant les démocraties naissantes du XIX^e siècle. Dans son ouvrage *De la Démocratie en Amérique*, Monsieur de Tocqueville mettait déjà en garde contre une forme de « *tyrannie de la majorité* », c'est-à-dire la possibilité que la volonté du plus grand nombre impose ses normes de manière si écrasante qu'elle réduise au silence les voix minoritaires.

Cette inquiétude de Tocqueville, formulée pour l'espace politique et civil, n'a rien perdu de son actualité lorsqu'on l'applique aux organisations contemporaines. Les entreprises sont, elles aussi, des espaces où s'exercent des rapports de majorité et de minorité, où le nombre, la légitimité hiérarchique et le contrôle des ressources façonnent les rapports de pouvoir. Mais comme l'a démontré Michel Crozier, pionnier de la sociologie des organisations en France, cette répartition inégale du pouvoir ne doit pas être considérée comme figée ou naturelle.

À travers ses enquêtes de terrain, Michel Crozier a révélé que le pouvoir ne s'exerce jamais unilatéralement, de haut en bas, selon une logique purement hiérarchique. Au contraire, chaque individu, même situé au bas de l'échelle organisationnelle, dispose d'une certaine liberté et possède des marges de manœuvre qu'il exploite stratégiquement. Crozier désigne ces espaces comme des « zones d'incertitude », des domaines où un acteur peut maîtriser une compétence, contrôler une information ou gérer une relation cruciale pour l'organisation. Par ces zones d'incertitude, même un subordonné peut exercer une forme de pouvoir qui dépasse celui que le simple organigramme lui accorde.

Cette conception relationnelle du pouvoir où le pouvoir n'est pas une ressource fixe détenue définitivement par quelques-uns, mais une relation dynamique en perpétuelle renégociation entre acteurs interdépendants, transforme profondément notre compréhension du changement organisationnel. Cette conception affirme que les transformations les plus durables ne résultent pas d'une décision managériale descendante, mais émergent des jeux de pouvoir subtils où les minorités organisées peuvent progressivement convertir la majorité à une nouvelle norme.

Le domaine des ressources humaines illustre particulièrement bien cette réalité. La fonction RH n'est plus, depuis plusieurs décennies, un simple gestionnaire administratif du personnel. La fonction RH est devenue, ou à tout le moins, peut devenir, le régulateur central des tensions qui surgissent lors des transformations organisationnelles.

Elle accompagne les salariés face aux mutations économiques et technologiques, médiatise entre la stratégie de l'entreprise et les attentes collectives, et navigue entre les exigences de compétitivité et les enjeux d'équité et de reconnaissance. Elle est, dans une certaine mesure, le laboratoire vivant où se jouent les rapports de pouvoir et les dynamiques d'influence entre majorités et minorités.

Or, force est de constater que pendant trop longtemps, la compréhension de ces transformations RH qui, quelque peu déformée par un modèle arbitraire de gestion des ressources humaines bien ancré, se résumait à considérer les minorités oppositionnelles comme des obstacles à contourner et à penser que l'efficacité organisationnelle résidait dans l'uniformité des comportements et des normes.

C'est ici qu'intervient la pensée de Monsieur Serge Moscovici. En effet, Monsieur Moscovici, psychologue social mondialement reconnu pour avoir fondé la théorie des représentations sociales et conceptuellement redéfini les mécanismes de l'influence sociale à travers l'étude des minorités actives, nous offre un cadre conceptuel radicalement renouvelé puisqu'il ne demande pas comment une majorité impose sa volonté à une minorité, mais comment une minorité peut-elle influencer, convertir et transformer une majorité ? Quels sont les mécanismes psychosociaux par lesquels une voix minoritaire, loin d'être neutralisée par le poids du nombre, peut progressivement s'imposer et devenir la norme nouvelle ?

Cette inversion du regard transforme complètement l'analyse des phénomènes de résistance et de conflit dans les organisations. Ce qui était perçu comme un blocage devient une opportunité d'apprentissage. Ce qui semblait être une déviance devient le germe d'une innovation.

Les minorités actives sont omniprésentes au sein des organisations, qu'elles soient syndicales, professionnelles, ou composées de simples salariés mobilisés autour d'une cause commune. Pourtant elles ne doivent plus être perçues comme des forces d'inertie, mais comme des acteurs potentiellement créatifs capables de rendre visible ce qui était dissimulé, d'imposer une réflexion là où régnait l'automatisme, et de contraindre l'organisation à se corriger, évoluer et se réinventer.

C'est cette conception qui nous a guidés dans l'analyse de deux études de cas longitudinales, dans des filiales françaises de groupes industriels américains. La première concerne la contestation d'irrégularités dans la communication des objectifs de rémunération variable et la seconde porte sur un conflit relatif à l'aménagement du temps de travail.

Le premier cas, **Goodyear**, révèle une situation tout à fait différente mais à l'issue tout aussi exploitable. En effet, l'existence d'écarts significatifs et inexpliqués dans les pratiques de rémunération variable entre salariés occupant des postes comparables a été la source du conflit.

Cette inégalité, initialement portée par un groupe restreint de salariés et de représentants du personnel, s'est progressivement transformée en enjeu stratégique dans un contexte de Plan de Sauvegarde de l'Emploi. Outre la nécessité de se conformer juridiquement, c'est la ténacité de ses acteurs minoritaires et la logique imparable de leurs arguments autour de la justice organisationnelle, qui ont contraints la Direction à se réformer. Les exigences de conformité légale liée à des enjeux d'équité rémunératoire, portée d'abord par une minorité, s'est imposée comme une norme nouvelle que l'organisation a dû accepter de renégocier.

Le second cas, **Albany Engineered Composites**, concerne l'implémentation d'une réorganisation du temps de travail selon un modèle 5x8. Ce projet, porté par la Direction des ressources humaines dans une logique d'optimisation des coûts et d'alignement avec les standards du groupe international, a rencontré une opposition organisée et persistante de la part d'une minorité syndicale. Cette minorité a dénoncé la proposition financière jugée insuffisante notamment par rapport à l'accord 5*8 de 2019. La résilience et la cohérence de cette position minoritaire ont progressivement contraint la Direction à rouvrir les négociations et à redéfinir les termes du changement.

Ces deux cas ne constituent pas des illustrations théoriques d'une thèse préexistante. Ils sont des terrains que Serge Moscovici nous permet de conceptualiser comme des processus d'influence sociale génétique.

En effet, dans les transformations organisationnelles, la résistance au changement est le plus souvent considérée comme un obstacle qu'il convient d'anticiper, de réduire ou de dépasser. Aussi, que se passe-t-il lorsque cette résistance ne disparaît pas, qu'elle se maintient dans le temps et finit par être entendue ? Ce mémoire propose d'examiner cette situation à partir de la théorie des minorités actives de Serge Moscovici et de démontrer qu'une position minoritaire peut exercer une influence sur une majorité non pas par son nombre ou son pouvoir, mais par la constance et la cohérence avec lesquelles elle défend sa norme.

Pour répondre à ces enjeux, ce mémoire s'organisera en trois grandes parties.

La première partie posera le socle théorique et la revue littéraire qui a été faite pour établir un diagnostic précis. Cette première partie a vocation à clarifier le modèle génétique de Moscovici en le distinguant du modèle fonctionnaliste traditionnel de la psychologie sociale et montrer ensuite comment la théorie des minorités actives offre une compréhension novatrice des phénomènes de changement organisationnel, du conflit socio-cognitif et de la négociation. Enfin, cette revue de littérature n'aurait de sens si on ne l'avait pas confrontée en cette perspective aux modèles classiques de conduite du changement, et en mettant en lumière ce qu'ils occultent et qu'une approche moscovicienne permet de révéler.

La deuxième partie présentera ensuite l'étude empirique des deux cas. Pour chacun d'eux, elle introduira les acteurs en présence, les enjeux que la minorité a portés à la surface organisationnelle, les mécanismes par lesquels cette minorité a progressivement construit sa légitimité, les phases de latence et d'émergence de son influence, et enfin les résultats concrets de ces transformations en termes de changements normatifs et d'impacts sur les pratiques RH.

La deuxième partie procèdera ainsi à une analyse comparative des deux cas à la lumière de la théorie moscovicienne et identifiera les convergences et les divergences, les facteurs qui ont déterminé la dynamique d'influence dans chaque contexte, et ce que ces cas nous apprennent sur les conditions de réussite ou d'échec des transformations portées par des minorités.

Enfin, la troisième et dernière partie en tirera des implications pour les professionnels des ressources humaines. Elle proposera une relecture critique des modèles de changement existants, suggèrera des principes d'action pour accompagner et valoriser les énergies minoritaires, et ouvrira des perspectives sur l'évolution future des relations professionnelles et des enjeux d'équité organisationnelle.

Partie I : Revue de littérature

Pour comprendre comment une minorité peut influencer une transformation organisationnelle, au sens de l'analyse moscovicienne, il est nécessaire de sortir des cadres traditionnels de la psychologie sociale, qui réduisent souvent l'influence à un simple processus de conformité.

Les théories classiques du management et du changement organisationnel partagent un présupposé implicite, à savoir que l'influence s'exercerait toujours dans une seule Direction, souvent du « *haut vers le bas* », de la « *majorité vers la minorité* », des experts vers les profanes.

Serge Moscovici², psychologue social français (1925-2014), a proposé une rupture radicale avec cette vision.

Comme l'indique Olivier Meier, « Serge Moscovici est à l'origine de l'introduction de la psychologie sociale. Il a ouvert la voie à l'histoire des représentations sociales, l'étude des minorités actives et plus généralement à la question de la psychologie collective, qui dominent aujourd'hui l'ensemble de la psychologie sociale.³ »

Ce qui distingue Moscovici, c'est qu'il pose une question radicalement différente. Celle de savoir comment une minorité peut-elle influencer une majorité ? Ce qui permet plus largement de se demander comment naissent les véritables changements sociaux dans les organisations. C'est précisément sous le prisme de Serge Moscovici que la transformation sera analysée dans le présent mémoire.

Afin de mieux confronter nos organisations à la théorie de Moscovici, il convient d'abord de présenter la rupture du modèle génétique avec le modèle fonctionnaliste (chapitre 1), pour mieux comprendre toute la psychologie des minorités actives (chapitre 2) à l'origine des conflits socio-cognitifs et des négociations possibles au sein des organisations (chapitre 3). Enfin, nous confronterons l'analyse moscovicienne aux modèles de conduite du changement (chapitre 4).

Chapitre 1. Le Modèle fonctionnaliste contre le modèle génétique, deux lectures de l'influence sociale

La pensée de Serge Moscovici marque un tournant fort en matière de psychologie sociale puisqu'il remet en cause le modèle fonctionnaliste, largement reconnu et appliqué, pour faire naître le modèle génétique.

² Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, 2023, Éditions EMS, p. 5.

³ Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, 2023, Éditions EMS.

1.1 La vision fonctionnaliste de l'influence sociale, dépendance, contrôle social

La psychologie sociale a longtemps reposé sur une vision de l'influence sociale centrée sur la conformité et le consensus.

Bien qu'Alexis de Tocqueville ne renvoie pas au terme de « *fonctionnaliste* », ses travaux ont contribué d'une certaine manière, à construire le socle I du modèle fonctionnaliste que Serge Moscovici remet en cause⁴. En effet, selon Alexis de Tocqueville, dans nos sociétés, le nombre fait loi et « l'empire de la majorité est absolu », pouvant aller sur des dérives qualifiées de « *tyrannie de la majorité* ».

Dans la logique fonctionnaliste, c'est précisément dans le nombre et/ou la norme que l'influence est supposée trouver sa source.

A travers son ouvrage, Serge Moscovici nous apprend que ce modèle fonctionnaliste dit « traditionnel » se déploie en six propositions qu'il analyse sous le prisme de l'influence et des mécanismes de contrôle. Serge Moscovici prend appui sur les travaux de nombreux auteurs tels que Leon Festinger ou encore Asch, pour établir point par point les six propositions qui caractérisent le modèle fonctionnaliste.

i. L'influence sociale est inégalement répartie et s'exerce de façon unilatérale.

Dans ce cadre, l'influence possède une Direction précise, allant de la source (celui qui détient le pouvoir, l'autorité ou la compétence) vers la cible (l'individu ou le sous-groupe qui a tendance à dévier). La source n'est jamais considérée comme une cible potentielle d'influence, et réciproquement.

Selon cette vision, l'influence sociale fonctionne selon un modèle hiérarchique et unilatéral, dans la mesure où elle s'opère dans une seule Direction, souvent du groupe vers l'individu, ou des leaders et experts vers les autres.

Serge Moscovici s'appuie d'ailleurs sur la définition même du « déviant » proposée par Jones et Gerard⁵ « (...) le terme de déviant s'applique à tout individu dont les vues sont nettement différentes de celles de la majorité qu'on appelle modales ». Il cite également Asch⁶ pour montrer que le système social « offre des conditions auxquelles il n'y a pas d'alternative perceptible », fondant ainsi l'asymétrie des rôles dans la logique fonctionnaliste.

⁴Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, 2023 - Éditions EMS Éditions

⁵ Jones, E. E. et Gérard, H. B. (1967). Foundations of Social Psychology. New York, John Wiley & Sons

⁶ Asch, S. E. (1959). Social Psychology. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

C'est précisément cette « asymétrie » des rôles au sein du modèle fonctionnaliste qui est remise en cause par Serge Moscovici. Selon ce modèle, il y a d'un côté ceux qui possèdent une autorité légitime (les dirigeants, les experts, ceux qui détiennent les ressources et l'information) et de l'autre ceux qui en sont dépourvus (dans notre analyse, les salariés, les représentants du personnel, les minorités, en tout état de cause ceux qui se conforment).

Ce que nous enseigne Moscovici, c'est que la répartition des rôles du modèle fonctionnaliste n'est pas fortuite, elle est le fruit d'un mécanisme social bien « contrôlé » qui détermine quel individu peut légitimement être source d'influence et qui doit « être influencé ».

ii. L'influence sociale a pour fonction de maintenir et de renforcer le contrôle social.

Le but ultime du modèle fonctionnaliste est d'assurer l'équilibre et la cohésion du groupe en réduisant au minimum les divergences entre ses membres. Le processus vise essentiellement la récupération des déviants pour les rendre semblables à la majorité. Il y a dans ce modèle une forme d'assimilation sous-jacente.

C'est précisément ce que Moscovici formule en citant Leon Festinger ⁷ (l'un des nombreux auteurs à avoir travaillé sur ce modèle), « *la pression qui s'exerce vers l'uniformité dans les groupes informels correspond au besoin de réaliser cet idéal*. Moscovici précise d'ailleurs que Festinger et la plupart des psychologues sociaux, ont compris et utilisé cette théorie comme si l'uniformité devait être instaurée contre le déviant⁸.

Selon la logique fonctionnaliste, cette « asymétrie » est nécessaire au bon fonctionnement du groupe. Un groupe ne peut accomplir une action concertée que si la majorité accepte les mêmes valeurs, les mêmes normes, les mêmes critères de jugement. Cette uniformité devient l'objectif explicite des processus d'influence. En effet, dans ce schéma, c'est en réduisant les divergences que le groupe produit un consensus et maintient son équilibre.

C'est ce que Moscovici qualifie de « contrôle social ». Ce contrôle ne s'opère pas uniquement par la contrainte ou la menace, il fonctionne aussi par la normalisation des comportements et des opinions. La majorité, ou ceux qui la représentent, définit ce qui est vrai, bon et normal. Celui qui s'écarte de cette définition est immédiatement qualifié de « déviant, d'anormal, d'incorrect ».

⁷ Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(3), 271-282.

⁸ *Psychologie des minorités actives* (1991), Serge Moscovici, p. 27.

iii. Les rapports de dépendance déterminent la Direction et l'importance de l'influence.

C'est la variable clé qui explique pourquoi le groupe se conforme. L'influence est vue comme une extension du pouvoir, où les individus au bas de la hiérarchie se soumettent à ceux qui sont au sommet, ou à ceux dont ils dépendent pour obtenir des informations ou satisfaire des besoins. La dépendance verticale joue un rôle central dans ce système.

Ceux qui dépendent du groupe, de son approbation, de sa reconnaissance, de sa sécurité, sont plus susceptibles de se conformer à la norme définie. En effet, Moscovici prend appui une nouvelle fois sur les travaux de Festinger pour fonder cette proposition et noter que les personnes déviantes sont considérées comme plus favorables au changement.

A l'inverse, la majorité du modèle fonctionnaliste se caractérise par une « dépendance d'effet⁹ » qui trouve sa source dans une motivation possiblement émotionnelle (besoin d'affiliation, d'estime de soi) ou informationnelle (incertitude sur le jugement correct à porter).

Dans les deux cas, l'individu devient réceptif à l'influence de ceux qui contrôlent le groupe.

iv. L'influence est déterminée par l'incertitude et le besoin de la réduire.

Moscovici identifie l'incertitude comme le présupposé centrale du modèle fonctionnaliste. En s'appuyant sur la position des auteurs Deutsch, M. et Gérard,¹⁰ Moscovici met en lumière le besoin d'influence lorsqu'un individu est en état d'incertitude interne ou face à un objet ambigu. L'individu se soumet alors au groupe pour retrouver un monde stable et valider ses jugements.

v. Le consensus se fonde sur la norme d'objectivité.

Selon le modèle fonctionnaliste, on part du principe qu'il n'existe qu'une seule réponse exacte et objective. Le consensus social intervient comme un mécanisme de remplacement, ou un substitut, quand l'objectivité physique immédiate fait défaut.

vi. Tous les processus d'influence sont considérés sous l'angle du conformisme

Ce « biais de conformité » postule que tout changement d'opinion est nécessairement un mouvement de l'individu vers le groupe.

⁹Jones, E. E. et Gerard, H. B. (1967), *Foundations of Social Psychology*, New York, Wiley, Moscovici emprunte à ces auteurs la distinction entre dépendance d'effet et dépendance d'information. Voir *Psychologie des minorités actives*, 1979/1991, chap. 1.

¹⁰ Deutsch, M. et Gérard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629-636.

Dans cette vision, la déviance est perçue uniquement comme un échec de la socialisation ou une pathologie, mais jamais comme un apport possible.

C'est précisément contre ce réductionnisme que le modèle génétique est construit.

1.2 Les limites du modèle fonctionnaliste face aux phénomènes organisationnels concrets

Bien que séduisant par sa simplicité, le modèle fonctionnaliste révèle ses limites quand il s'agit de l'appliquer à la réalité des organisations.

Ce modèle, qui suppose une Direction univoque de l'influence et une passivité relative des minorités, s'appliquerait difficilement aux organisations de travail, et encore moins à nos organisations actuelles. Et pour cause, l'observation des faits organisationnels démontre que les minorités ne sont pas toujours passives, au contraire, elles peuvent s'organiser, développer des stratégies et parvenir à transformer l'ensemble du système, grâce notamment à des leviers juridiques et stratégiques.

En premier lieu, dans le cas de la Société Albany, qui sera présentée en Partie II, nous avons un premier exemple des limites du modèle fonctionnaliste, puisque c'est précisément un syndicat minoritaire qui s'est opposé à la mise en place d'un aménagement du temps de travail selon le rythme 5x8 décidée au niveau stratégique.

Selon le modèle fonctionnaliste, cette minorité, par le nombre mais surtout par sa représentativité syndicale¹¹, aurait dû soit accepter la décision de la majorité (conformité), soit se retirer marginalisée. Or, c'est précisément le contraire qui s'est produit chez Albany, puisque ce syndicat n'a pas seulement refusé passivement la norme proposée par la Direction mais a, au surplus, développé ses propres arguments, renégocié et finalement imposé des modifications substantielles au projet initial.

De même, au sein de l'entreprise Goodyear, plusieurs salariés ont détecté une absence de conformité dans la pratique des rémunérations variables au sein de leur Business Unit. Plutôt que de rester silencieux ou de se résigner à cette situation, ils ont porté le problème à la connaissance du collectif. Par leur insistance, leur consistance dans le message et leur mobilisation, cette minorité a réussi à transformer les pratiques de rémunération non seulement pour elle-même, mais pour l'ensemble de l'unité. Cela dépasse largement la simple « déviance » que prédisait le modèle fonctionnaliste.

¹¹La représentativité syndicale est définie par sept critères cumulatifs à l'article L. 2121-1 du Code du travail. Elle ouvre aux organisations syndicales représentatives des prérogatives spécifiques en matière de négociation collective.

Ces deux cas d'étude, développés en Partie II, mettent en lumière un phénomène que le modèle fonctionnaliste échoue à expliquer, dans la mesure où la minorité n'est pas seulement dépendante et conformiste. Elle peut devenir une source active d'influence, proposer des normes alternatives et les imposer au groupe.

C'est précisément le cœur des travaux de Serge Moscovici et plus particulièrement, celui de son ouvrage, qui servira de pierre angulaire à notre analyse du pouvoir des minorités au sein des organisations.

L'œuvre entière de Serge Moscovici prouve les limites du modèle fonctionnaliste, puisqu'il démontre que les théories et les méthodes courantes de la psychologie sociale présentent des limites d'appréciation, en négligeant la déviance hors conformisme, l'innovation des minorités et la fonction de l'indépendance à l'intérieur du groupe.

Il rappelle justement que ce sont précisément les limites et les critiques du modèle fonctionnaliste qui justifient que le modèle génétique prenne vie.

1.3 La rupture Moscovicienne, l'émergence du modèle génétique et la reconfiguration de l'influence

Serge Moscovici propose une rupture théorique fondamentale avec le modèle fonctionnaliste en introduisant ce qu'il appelle le « modèle génétique » de l'influence sociale. Le modèle génétique propose une théorie interactionniste du changement social, qui étudie comment les individus et les groupes peuvent transformer l'ordre social existant, là où le modèle classique se concentrait exclusivement sur l'intégration et la stabilité.

Cette approche entend étudier la façon dont des minorités initialement soumises (modèle fonctionnaliste, fondé sur une démarche intégrative et le maintien d'une stabilité normative) peuvent évoluer au cours du temps et créer un changement social par le recours au conflit (modèle génétique)¹².

En premier lieu, selon Serge Moscovici, dans le modèle génétique, le système social n'est pas une donnée préexistante qui s'impose de l'extérieur aux acteurs. Au contraire, le système social serait constamment produit et reproduit par les interactions entre ses membres. Les rôles, les statuts, les ressources n'existent qu'à travers les relations sociales et n'ont de signification que s'ils sont reconnus et réaffirmés continuellement par le groupe.

Ce modèle s'inscrit aux antipodes de la vision fonctionnaliste, où le système social est vu comme une donnée prédéterminée à laquelle les individus doivent s'adapter.

¹² Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, 2023, p. 6

À l'inverse, le modèle génétique postule que la réalité sociale n'est pas « donnée », elle est « construite » à travers les échanges et les interactions sociales, où les acteurs sociaux ne sont pas des récepteurs passifs de structures rigides, mais des « artisans actifs de l'ordre social ».

En second lieu, Serge Moscovici démontre que chaque membre du groupe, quel qu'il soit, indépendamment de son rang formel ou de sa position hiérarchique, est potentiellement à la fois « source et récepteur d'influence »¹³.

Moscovici établit que « l'influence est un processus réciproque qui implique action et réaction, de la source et de la cible »¹⁴, et rappelle que l'influence est en perpétuel mouvement et que les normes et référentiels varient aussi selon les générations. Ici, Serge Moscovici pose un principe de réciprocité de l'influence. Et pour cause, elle ne vient donc pas nécessairement du haut vers le bas, mais peut émaner de toute part dans l'organisation.

Dans le modèle génétique, l'influence et les interactions sont symétriques, ce qui permet la pertinence d'une transposition du cadre analytique à une organisation. En effet, dans ce modèle, un syndicat minoritaire n'est pas seulement un récepteur passif des décisions managériales mais est aussi un producteur potentiel d'influence. Toujours dans le modèle génétique, des salariés ne sont pas simplement les cibles de la politique RH et peuvent devenir des acteurs stratégiques pouvant influencer le déploiement des décisions RH.

La troisième caractéristique forte du modèle génétique selon Moscovici est la réécriture des notions mêmes de **normalité** et de **déviance**.

D'abord, la déviance, pour le modèle fonctionnaliste, est immédiatement perçue comme une pathologie, un trait péjoratif de l'individu. Le déviant est celui qui échoue à s'adapter, qui ne posséderait pas l'information adéquate, ou qui souffrirait d'une pathologie sociale quelconque¹⁵. Pour le modèle génétique, au contraire, la déviance ne résulte pas uniquement d'une déficience individuelle car elle est aussi un produit du système social lui-même. Quand certains groupes restent marginalisés, c'est parce que le système les y maintient délibérément. Mais cette marginalisation crée les conditions mêmes de l'émergence d'une alternative, d'une possibilité de transformation.

Cette réorientation théorique a d'importantes implications pour notre compréhension des organisations. Elle implique que la résistance à un changement proposé par la Direction n'est pas nécessairement une pathologie à éliminer.

¹³ Psychologie des minorités actives (1991), Serge Moscovici, p. 82.

¹⁴ Psychologie des minorités actives (1991), Serge Moscovici, p. 82.

¹⁵ Psychologie des minorités actives (1991), Serge Moscovici, p. 57.

Elle peut être l'expression d'une sagesse collective, le signal qu'un problème réel attend une solution plus appropriée.

Finalement, la tension créée, entre la Direction qui impulse une réforme et les minorités qui s'y opposent ou qui la modifient, n'est pas un dysfonctionnement mais plutôt la condition même du changement organisationnel.

Alors que le modèle fonctionnaliste voit dans la déviance un échec d'insertion, un manque d'information ou une pathologie, le modèle génétique la redéfinit, comme le produit de l'organisation. Moscovici nous enseigne surtout que la déviance n'est pas un accident, comme voudrait l'affirmer le modèle fonctionnaliste, elle est, selon lui, un signe d'antinomie créé par l'organisation sociale elle-même¹⁶.

D'autre part, la déviance est définie comme une ressource pour le changement selon Moscovici. Loin d'être un dysfonctionnement, la déviance doit être perçue comme un moteur potentiel d'innovation, dans la mesure où elle peut permettre de mettre en relief une alternative possible aux normes établies. Dans cette approche, la déviance n'est plus réduite à un simple accident qui arrive à l'organisation sociale, mais devient aussi et surtout la résultante de ladite organisation, et un moteur d'innovation.

Ensuite, la notion de normalité, étroitement liée à l'appréciation de la déviance, est également bouleversée sous le prisme génétique. Dans le modèle génétique, la normalité n'est plus perçue comme une donnée absolue ou un état d'équilibre préexistant auquel l'individu doit s'adapter, mais davantage comme le produit d'interactions sociales et d'adaptation réciproque, dans un contexte défini.

En effet, selon Moscovici, les normes qui déterminent ce qui est « normal » sont la résultante de transactions passées et présentes entre les membres du groupe, et l'adaptation ne se fait pas uniquement de l'individu vers le système puisque le système social doit aussi s'adapter aux individus et aux groupes qui le composent.

Enfin, le tout doit s'apprécier au regard du contexte précis dans lequel les interactions ont lieu. Moscovici présente ainsi un modèle où l'ordre social n'est pas figé, puisque la normalité varie selon le temps, l'espace et la situation particulière des individus dans la société.

1.4 Le conflit comme source du changement social

Serge Moscovici introduit une proposition qui renouvelle complètement notre compréhension de ce qu'est le changement social.

¹⁶ Psychologie des minorités actives (1991), Serge Moscovici, p. 14.

Selon la théorie fonctionnaliste, le changement organisationnel répond à une logique technique ou économique, il y a un problème (baisse de productivité, risque concurrentiel), une solution (nouvelle organisation du travail, nouvelle politique RH), et il s'agit de l'implémenter en minimisant la résistance. Le changement est pensé comme un passage d'un état A (problématique) à un état B (désiré), avec le moins de friction possible.

Pour Moscovici, cette vision occulte une réalité fondamentale, dans la mesure où le véritable changement social n'émerge pas de la seule raison technique, mais du conflit. Selon Olivier Meier¹⁷, *”Pour Serge Moscovici, le changement social passe par un conflit social. L'observation montre en effet que les conflits sont inhérents à la vie en société: une société ne peut pas vivre sans conflit.”*

En réalité, cette approche nous permet de comprendre que le changement social est un objectif à part entière de l'influence, au même titre que le maintien du contrôle social. Cela signifie qu'il existe deux forces permanentes en tension dans tout groupe, d'une part, une force qui cherche à préserver l'ordre établi (force de contrôle) et, d'autre part, une force qui cherche à transformer cet ordre (force de changement).

C'est précisément cette tension qui constitue le « nœud du changement¹⁸ » au sens de Moscovici. Lorsqu'une minorité s'oppose à une décision de la majorité, ou qu'elle dénonce une pratique jugée injuste ou inefficace, elle incarne la force de changement. Cette force ne peut être simplement étouffée ou ignorée, car elle exerce une pression permanente à l'origine du véritable changement.

À travers cette analyse, Moscovici nous enseigne qu'il ne s'agit pas d'un changement imposé d'en haut et exécuté avec une docilité relative, mais d'un changement profond, qui a été travaillé, contesté, enrichi par le conflit lui-même.

Et pour cause, nous retrouvons cette dynamique dans nos deux cas d'étude.

D'une part, au sein d'Albany, le conflit autour du 5x8 n'a pas simplement « bloqué » le projet mais l'a transformé. Les avantages complémentaires négociés par le syndicat minoritaire n'étaient pas prévus dans la version initiale du projet de la Direction. Ils ont émergé précisément du conflit, de la nécessité pour la Direction de trouver un accord. Le changement final est dans une certaine mesure une synthèse puisque le 5*8 tel qu'initialement décidé, n'a jamais vu le jour et le statu quo antérieur défendu par la minorité n'a pas non plus vaincu. C'est une nouvelle configuration qui porte les traces du conflit qui l'a produite.

S'agissant du cas Goodyear, le constat est encore plus net.

¹⁷Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, 2023,

¹⁸ Psychologie des minorités actives (1991), Serge Moscovici, p. 109.

Les salariés qui ont dénoncé l'absence de conformité n'ont pas simplement « signalé un problème », comme si c'était une information neutre qui aurait pu être ignorée. Leur insistance, leur consistance, leur capacité à rendre le problème incontournable ont forcé l'organisation à agir.

Et cette action n'a pas consisté seulement à corriger la non-conformité initiale par une correction mineure mais a débouché sur une transformation substantielle des pratiques de rémunération pour l'ensemble de la Business Unit. Cela ne s'est produit que parce que le conflit a rendu le problème « *impossible à ignorer* ».

C'est précisément ce que le modèle fonctionnaliste ne permet pas de penser, le conflit n'est jamais un accident ou un dysfonctionnement, mais un élément moteur indispensable au changement social et à l'innovation. Dans le modèle génétique, le système social est perçu comme étant constamment produit et transformé par les interactions, où le conflit joue un rôle central pour briser le statu quo.

La force du conflit, selon l'analyse moscovicienne, est qu'elle crée presque toujours un changement. Olivier Meier utilise davantage la notion de conflit socio-cognitif¹⁹, souvent à l'origine de l'innovation. En proposant une contre-norme de manière ferme, la minorité brise le consensus de la majorité, créant une incertitude là où régnait auparavant une vérité « évidente ». Dans ce modèle, le doute ou le frein généré par le conflit n'est pas une caractéristique supplémentaire de la déviance, ni un état préalable à l'influence, mais son produit. C'est la divergence introduite par la minorité qui génère la tension nécessaire pour forcer les membres de la majorité à réexaminer leurs propres jugements.

Le conflit, socio-cognitif ou pas, permet de révéler les contradictions internes de la majorité et de présenter la position minoritaire comme une alternative viable et légitime. Ce comportement signale à la majorité que la minorité ne cédera pas et qu'aucun compromis sur l'essentiel n'est possible, forçant ainsi le groupe à une véritable négociation ou à une conversion.

C'est ainsi que Serge Moscovici distingue les modalités d'influence selon leur rapport au conflit²⁰. En premier lieu, la normalisation, qui vise à éviter le conflit par des concessions mutuelles et un compromis sur un plus petit dénominateur commun, maintenant ainsi le statu quo. Ensuite, la conformité, qui tend à résoudre ou à contrôler le conflit en éliminant la déviance par la soumission à la norme majoritaire. Et enfin, l'innovation, qui repose sur la création et l'intensification du conflit pour instaurer de nouvelles normes ou pratiques.

¹⁹ Le concept de « conflit socio-cognitif » est emprunté à Doise et Mugny (1981)

²⁰ PÉREZ, J. A. & MUGNY, G. *Influences sociales. La théorie de l'élaboration du conflit* (Moscovici l'aborde dans la préface). Neuchâtel/Paris, Delachaux et Niestlé, 1993.

Il ressort de l'analyse de Moscovici mais aussi et surtout de l'analyse d'Olivier Meier²¹ que le conflit peut aboutir à deux résultats majeurs selon la nature des normes défendues,

- La polarisation, si la minorité et la majorité partagent un socle commun (position orthodoxe), le conflit peut mener le groupe vers une position plus extrême et innovante que la moyenne initiale
- La conversion, le conflit produit alors souvent un changement profond au niveau du « code perceptif » (influence latente), même si les individus continuent publiquement de suivre la norme majoritaire par complaisance.

En conclusion, dans l'analyse de Moscovici, le conflit est l'acte social par excellence qui déclenche l'activité cognitive et la restructuration des systèmes de croyances, transformant ainsi les individus de simples objets du système en sujets sociaux, acteurs du changement.

1.5 Grille de lecture retenue pour le mémoire, articulation des deux modèles

Pour analyser rigoureusement les phénomènes d'influence minoritaire dans les contextes organisationnels, il ne s'agit pas d'abandonner complètement le modèle fonctionnaliste au profit du modèle génétique. Au contraire, une approche plus nuancée consiste à utiliser les deux modèles comme des grilles d'analyse complémentaires.

Nous proposons une grille de lecture à trois phases.

Phase 1 logique fonctionnaliste dominante : la Direction impulse un changement, formule une norme nouvelle, et cherche à faire converger l'ensemble du groupe autour de cette norme. La minorité, dans cette phase, est traitée comme un élément déviant, une résistance à surmonter. L'enjeu pour la Direction est de réduire les résistances pour obtenir l'adhésion au projet.

Phase 2 transition et conflit : La minorité ne se laisse pas réduire. Elle organise sa contestation, développe des arguments, se rend visible. Le conflit devient explicite. La Direction découvre que la minorité n'est pas seulement une source de friction ; elle porte des critiques qui soulèvent des problèmes réels. Cette phase est déterminante, elle décide si le changement restera un projet descendant ou s'il sera transformé par l'interaction.

Phase 3 émergence de la logique génétique : la minorité impose sa présence. Sa vision, ses arguments, ses exigences deviennent incontournables.

²¹ Olivier Meier a forgé son analyse à partir des travaux de Doise et Mugny (1992)

Le changement final n'est plus simplement celui que proposait la Direction ; c'est une synthèse produite par l'interaction entre forces de contrôle et forces de changement. La minorité a imposé sa marque sur le résultat.

Tableau 1 : Grille de lecture en trois phases : impulsion, conflit, recomposition

Phase	Logique dominante	Statut de la minorité	Posture de la Direction	Issue caractéristique
1. Impulsion	Fonctionnaliste	Élément déviant, à réduire	Recherche de la conformité au projet	Conformité, ou statu quo
2. Conflit	Transition	Source visible d'une contre-norme	Dialogue contraint, concessions partielles	Normalisation
3. Recomposition	Génétique	Co-productrice de la norme	Intégration, traitement de la cause	Innovation

Cette figure ne décrit pas une succession obligatoire. Une dynamique peut s'arrêter à la phase 1, si la minorité ne parvient pas à rendre son désaccord visible, ou à la phase 2, si l'organisation obtient une conformité suffisante pour clore le dossier. Le passage à la phase 3 suppose que la consistance de la minorité ait rendu intenable, pour la Direction, l'hypothèse d'un mécontentement passager.

Après avoir comparé les modèles fonctionnaliste et génétique, il convient de se concentrer sur ce qui caractérise une minorité active, en comprendre les mécanismes psychologiques et comportementaux pour mieux apprécier le niveau d'influence possible.

Chapitre 2. La Psychologie des minorités actives, définition et mécanismes

2.1 De la déviance à l'influence, comment une minorité devient « active »

Comme évoqué précédemment, Serge Moscovici observe une transformation majeure dans la structure des sociétés contemporaines. Pendant longtemps, les individus et groupes qui déviaient de la norme dominante étaient simplement classés comme « *déviant*s », renvoyant à des déficiences ou à des pathologies sociales. Moscovici conteste dès l'introduction la valeur opératoire du terme « *déviance* », qu'il juge trop vague et trop marqué à la fois pour décrire cet état de choses.

Pour pallier cette confusion, il propose le terme de « *mineurités* » pour désigner ceux qui, soit par transgression de la norme, soit par incapacité de s'y conformer, sont mis en tutelle et en marge.

Or, depuis quelques décennies, ces catégories classées comme déviantes se transforment en « minorités actives ».

Elles ne se contentent plus de subir le rejet ou la marginalisation mais créent des mouvements collectifs, élaborent leurs propres systèmes de valeurs, leurs propres codes normatifs, et les proposent au reste du groupe non pas comme des écarts problématiques par rapport à la norme, mais comme des alternatives viables, voire supérieures.

Moscovici désigne ce processus comme le passage de l'« *anomie* » à la « *nomie* ». La notion de "nomie" est le pivot conceptuel de la théorie moscovicienne, c'est la distinction entre individus et groupes nomiques, qui possèdent un code commun, une norme reconnue, une réponse dominante ou un consensus admis, et individus et groupes anomiques, qui en sont dépourvus.

Olivier Meier précise cette notion en expliquant que « *l'anomie signifie littéralement l'absence de norme ou de ressources informationnelles et matérielles*²² ». La nomie, au contraire, désigne la possession de norme, d'un code social fonctionnel. Le changement que Moscovici observe est que les groupes marginalisés ne demeurent plus dans l'anomie et engendrent "leur propre nomie"²³.

Dans son analyse, Serge Moscovici propose un tableau à double entrée croisant majorité et minorité d'une part, nomique et anomique d'autre part, qui révèle que la recherche existante s'est concentrée sur une seule combinaison, majorité nomique et minorité anomique, en laissant inexploré le cas de la minorité nomique comme source active d'influence.

Moscovici renforce d'autant plus son modèle par la pauvreté des analyses précédentes, et ajoute ainsi un second critère, celui de la Direction de la divergence de la minorité. Il convient ainsi de distinguer la minorité orthodoxe, pro-normative, qui renchérit sur la norme majoritaire, et la minorité hétérodoxe, contre-normative, qui oppose une norme minoritaire. Et pour cause, seule cette seconde configuration crée le conflit producteur de changement social.

La minorité ne se définit plus négativement par rapport au code dominant, mais positivement par son projet de transformation sociale. Elle cesse de chercher à s'adapter au système pour tenter de croître et de transformer sa propre condition. En résumé, une minorité devient active lorsqu'elle devient un agent novateur, capable de structurer son comportement de manière à imposer la négociation d'une nouvelle réalité sociale.

²² Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, 2023, p. 26.

²³ Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, 2023, p. 12.

2.2 Le style de comportement, facteur clé de l'influence minoritaire

Si toute minorité qui affirme une norme alternative devenait ipso facto influente, alors le problème serait trop simple. Certaines minorités parviennent à transformer le groupe mais d'autres restent marginalisées, ignorées ou ridiculisées.

La différence réside dans ce que Moscovici appelle le « style de comportement ». Olivier Meier précise qu'il s'agit ici des moyens de la minorité (action, attitude, initiative) de faire valoir ses idées en résistant à la pression sociale²⁴.

Il s'agit ici de la quatrième proposition du modèle génétique, et probablement l'une des plus fortes pour comprendre ce qui caractérise la minorité influente.

Moscovici affirme que lorsqu'un individu ou un sous-groupe influence un groupe, le principal facteur de réussite est le style de comportement. Moscovici justifie ce déplacement conceptuel en montrant que la dépendance n'est pas une variable indépendante ou générale susceptible d'expliquer le type d'influence, notamment parce que toute minorité qui provoque une innovation authentique doit se lancer et persévérer pendant un certain temps sans qu'il en résulte pour elle aucun avantage sur le plan du pouvoir, du statut, des ressources ou de la compétence.

Le style de comportement est défini comme "l'organisation des comportements et des opinions, le déroulement et l'intensité de leur expression" et, comme l'écrit Moscovici, cela renvoie à la « rhétorique du comportement et de l'opinion²⁵ ». Il comporte deux dimensions, l'une, instrumentale, définit son objet et fournit des informations et l'autre, symbolique, donne des informations sur l'état de l'acteur, source des comportements, et le définit.

Moscovici déplace ainsi le référentiel de l'influence sociale. Il ne s'agit plus de savoir d'où vient la norme ou le changement pour déterminer s'il y a un pouvoir d'influence, mais plutôt de s'interroger sur la manière dont l'individu, quel qu'il soit, par un style adapté, peut être source d'influence.

Pour ce faire, Moscovici répertorie et définit de manière assez précise les cinq styles possibles de comportement d'une minorité, qui ne sont pas de simples traits de personnalité, mais des façons d'occuper l'espace du conflit²⁶, l'investissement, l'autonomie, la consistance, la rigidité, l'équité.

²⁴ Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, p. 16.

²⁵ Psychologie des minorités actives, Serge Moscovici, p. 126.

²⁶ Psychologie des minorités actives, Serge Moscovici, p. 128.

D'abord, l'investissement est ce qui distingue une opinion défendue par calcul d'une opinion défendue par conviction.

Une minorité qui s'engage dans un rapport de force sans attendre de bénéfice immédiat en termes de pouvoir, de statut ou de reconnaissance envoie un signal fort à la majorité, elle ne négocie pas une position, elle défend un principe. C'est précisément ce qui rend son discours difficile à disqualifier, on ne peut pas accuser d'opportunisme un acteur qui, à l'évidence, n'a rien à y gagner à court terme. Ce style traduit l'effort, l'engagement et le volontarisme de la minorité envers sa cause. Lorsqu'un groupe consent à des sacrifices personnels ou se donne beaucoup de mal pour défendre ses idées, les autres membres du groupe en déduisent qu'il accorde une confiance absolue à son choix, et c'est finalement cet engagement visible qui augmente la crédibilité et la force de persuasion de la minorité.

S'agissant de l'autonomie, elle se manifeste par une indépendance de jugement et une objectivité apparente. Une minorité est perçue comme autonome lorsqu'elle semble agir selon ses propres principes, sans être détournée par des intérêts personnels, des pressions extérieures ou des motifs cachés. Ce style inspire le respect et l'admiration, car il signale une maîtrise de son propre comportement et une confiance en ses idées. L'autonomie est proche de la notion d'indépendance, mais elle s'en distingue par un détail important, il ne s'agit pas seulement de ne pas dépendre de la majorité, mais de faire reposer son discours sur une conviction propre, assumée jusque dans ses formes les plus radicales. C'est ce qui confère sa crédibilité à une minorité, elle n'est pas suspectée d'agir en fonction de ce que la majorité attend d'elle, ni en réaction à elle. Elle agit en fonction de ce qu'elle pense être juste ou vrai.

La consistance est le facteur déterminant de l'influence sociale selon Moscovici, celui qui fait basculer les groupes. C'est le pilier fondamental de l'influence minoritaire. Elle repose sur la répétition ferme et systématique d'une affirmation et le refus de la contradiction.

Elle se décline en deux formes complémentaires, la consistance intra-individuelle, la stabilité du discours et du comportement d'un individu à travers le temps et les situations ; et la consistance inter-individuelle, l'existence d'un consensus et d'une unanimité totale entre les membres de la minorité, une cohérence qui force la majorité à traiter le conflit de manière sérieuse et à s'interroger sur la validité de sa propre position.

Ces deux formes se renforcent mutuellement, un discours tenu seul dans le temps convainc moins qu'un discours tenu à plusieurs voix, mais un discours tenu à plusieurs voix qui varierait d'un jour à l'autre perdrait toute sa force²⁷.

²⁷ Serge Moscovici renvoie à la terminologie de Heider ; *Psychologie des minorités actives*, p. 139.

C'est notamment ce qu'a démontré l'expérience des diapositives bleues-vertes, menée par Serge Moscovici, Martine Naffrechoux et Élisabeth Lage en 1969²⁸, fondement expérimental du modèle génétique de l'influence sociale. Cette expérience visait à démontrer qu'une minorité consistante, bien que dépourvue de pouvoir ou de statut, peut influencer le jugement d'une majorité. Pour mieux comprendre, le dispositif expérimental impliquait des groupes de six personnes, composés de quatre sujets naïfs (la majorité) et de deux compères de l'expérimentateur (une minorité de deux personnes). Il ressort de l'expérience que les sujets exposés à une minorité consistante déplacent leur seuil de perception de la couleur, ils commencent à voir du « vert » là où le groupe témoin voit encore du « bleu », quand les deux compères affirment systématiquement, avec constance, que les diapositives sont « vertes » à chaque essai. Ce changement de perception s'opère même chez les sujets qui n'ont jamais cédé publiquement à la minorité durant l'expérience.

Cette notion de consistance est également illustrée par Olivier Meier à travers le film Douze hommes en colère. En effet, le juré n°8²⁹ ne persuade pas en haussant le ton ni en mobilisant du monde autour de lui, mais en répétant, calmement et sans varier, le même doute raisonnable, jusqu'à ce que ce doute devienne celui des autres.

La conclusion de Moscovici est que l'innovation minoritaire ne dépend pas du nombre, mais de la consistance, qui signale une certitude et force la majorité à traiter le conflit socio-cognitif généré par la divergence.

La rigidité, quant à elle, s'inscrit dans la continuité de la consistance, ou plutôt comme son revers pathologique. La consistance peut basculer en rigidité lorsqu'elle se referme sur elle-même et refuse toute forme de concession. Une minorité rigide n'est plus perçue comme porteuse d'une conviction, mais comme butée sur un refus, ce qui produit l'effet inverse de celui recherché, au lieu de convaincre, elle indispose, et referme la majorité sur son propre camp.

L'équité, enfin, est le style le plus subtil des cinq, et sans doute le plus stratégique dans un contexte de négociation sociale, il consiste à maintenir la consistance de sa position tout en manifestant, dans la forme, une disponibilité à la concession.

²⁸Moscovici, S., Lage, E. et Naffrechoux, M. (1969), « Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task », *Sociometry*, 32(4), p. 365-380 ; voir aussi Moscovici, *Psychologie des minorités actives*, 1979/1991, chap. 6.

²⁹ Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, pp. 18-19.

Cette illustration, empruntée à Olivier Meier, a une valeur plutôt pédagogique car il s'agit d'une œuvre de fiction, dont le scénario a précisément été construit pour rendre la démonstration convaincante. Nous reprenons l'exemple d'Olivier Meier et la mentionnons pour la clarté de l'exposé, non comme un élément de preuve.

C'est ce qui permet à une minorité de rester crédible dans la durée sans jamais être perçue comme intransigeante, et donc de rendre sa position, à terme, acceptable par une majorité qui n'aura pas eu le sentiment de capituler.

Une fois l'inventaire des différents styles de comportement fait, il convient de s'attarder sur les facteurs qui, parmi ces styles, conditionnent la réussite de l'influence minoritaire. Il en ressort trois caractéristiques clés d'un style de comportement efficace, la consistance (cohérence et répétition), la visibilité (présence publique et incontournable), et l'adaptation tactique (flexibilité stratégique).

La consistance, d'abord, de façon incontournable, une minorité qui varie ses positions, qui change d'arguments selon le contexte, ou qui fait preuve d'incohérence, perdrait rapidement sa crédibilité. Pour influencer la majorité, une minorité doit démontrer qu'elle adhère fermement à sa position, qu'elle n'abandonnera pas même face à la pression. Cette consistance crée un point de référence stable que le groupe ne peut ignorer.

Chez Albany, le syndicat a maintenu sa position sur les problèmes du 5x8 de manière constante, sans variation d'arguments, pendant toute la période de négociation. Chez Goodyear, les salariés ont persisté dans la dénonciation de l'absence de conformité, malgré les résistances initiales de la Direction.

S'agissant de la visibilité, ensuite, force est de constater qu'une minorité qui murmure discrètement ses critiques a peu de chances d'être entendue. Elle doit se rendre visible, publiquement présente, incontournable. Cela peut prendre la forme d'assemblées, de pétitions, de communications médiatisées, ou simplement d'une affirmation constante de sa position dans les espaces de délibération du groupe. La visibilité n'a pas besoin d'être bruyante ou agressive mais peut être tranquille mais persistante. L'important est que la minorité soit impossible à ignorer, qu'elle apparaisse comme une présence durable et organisée.

Chez Albany, le syndicat a utilisé les instances officielles de négociation pour se rendre visible, en mobilisant ses adhérents et en garantissant que le problème serait régulièrement placé à l'ordre du jour. Chez Goodyear, les salariés ont porté le problème au niveau du collectif et des représentants du personnel, le rendant ainsi impossible à ignorer par la Direction.

Paradoxalement, la rigidité absolue peut aussi devenir un frein à l'influence. Une minorité qui ne sait jamais adapter sa tactique, qui utilise toujours les mêmes méthodes, risque d'être marginalisée comme intransigeante ou irréaliste. L'adaptation tactique ne signifie pas abandonner son principe fondamental mais plutôt de savoir à quel moment passer de la confrontation directe à la négociation stratégique, à quel moment il devient opportun de construire des alliances et d'utiliser des canaux informels ou formels.

Chez Albany, le syndicat a initialement présenté ses objections de manière formelle et légale. Puis, plutôt que de demander l'abandon pur et simple du projet, il a ouvert des négociations sur les compensations et les aménagements. Cette évolution tactique lui a permis de rester influent sans être marginalisé comme obstruction. Chez Goodyear, les salariés ont adapté leurs arguments selon le contexte, d'abord juridiques (non-respect des règles légales), puis éthiques (injustice, inatteignabilité et inapplicabilité des objectifs fixés), et enfin motivationnels (efficacité organisationnelle), en fonction de ce qui résonnait le plus auprès de leur interlocuteur.

2.3 Minorité anomique et minorité active

Bien que Moscovici emploie le terme « minorité » de façon générique, il importe de distinguer deux formes très différentes de minorités, qui ont des trajectoires et des capacités d'influence radicalement opposées.

Une minorité anomique est une minorité désorganisée, dépourvue de code normatif propre, incapable de proposer une vision alternative cohérente. Elle peut contester ou refuser de se conformer, mais elle ne produit rien qui soit susceptible de transformer durablement les pratiques du groupe. Sa présence reste purement passive, puisqu'elle ne propose pas de solutions alternatives au conflit. Historiquement, beaucoup de groupes marginalisés demeuraient dans cet état, ils subissaient la domination sans avoir les ressources intellectuelles ou organisationnelles pour élaborer une contre-vision.

À l'inverse, une minorité active, dite « minorité nomique », est une minorité qui, tout en restant minoritaire (au sens où elle n'a pas imposé sa norme de facto), a élaboré son propre système de valeurs, ses propres critères de jugement, sa propre vision de comment devrait fonctionner le groupe. Elle ne se contente pas de dire « non » à la majorité, elle amorce un « oui » alternatif fondé sur une logique cohérente. Elle mobilise des arguments, construit une légitimité, démontre que son approche fonctionne ou présenterait des avantages.

En résumé, la différence réside dans le fait que la minorité nomique a une intentionnalité et une cohérence interne qui lui permettent de devenir une source d'influence, alors que la minorité anomique reste une cible de l'influence majoritaire.

Ces développements sont parfaitement illustrés par nos terrains en entreprise avec d'une part, un syndicat proposant un aménagement du temps alternatif au 5x8, avec des justifications claires sur l'équité et l'efficacité et d'autre part, une équipe proposant des pratiques de rémunération plus transparentes et fondées sur des critères préalablement établis.

Tableau 2 : Minorité anomique et minorité nomique : caractéristiques comparées

Caractéristiques	Minorité anomique	Minorité nomique (minorité active)
Origine	Manque de ressources ou d'information	Affirmation de valeurs et d'un code propre
Position	Passive et définie par référence à la norme	Active et définie par une contre-norme
Rôle social	Objet de l'influence (soumission)	Sujet de l'influence (innovation)
Rapport au conflit	Subit le conflit ou cherche à l'éviter	Crée et intensifie le conflit pour changer le groupe
Résultat type	Conformité à la majorité	Innovation ou changement dans la polarisation

2.4 Les normes mobilisées par le processus d'influence

La cinquième proposition du modèle génétique précise que le processus d'influence est déterminé par les normes d'objectivité, les normes de préférence et les normes d'originalité.

Serge Moscovici part du constat qu'un même objet peut être jugé selon des critères très différents. Selon lui, ce sont les normes sociales en vigueur qui déterminent lequel de ces registres de jugement va s'imposer dans l'échange, et donc modèlent les interactions sociales et les échanges d'influence. Il rattache ce choix à deux fonctions du consensus, valider les opinions et les jugements d'une part, se mettre en valeur et réaffirmer son identité d'autre part ; autrement dit, une fonction de validation objective des jugements (vérifier l'exactitude par rapport à la réalité) et une fonction d'auto-valorisation individuelle (réaffirmer son identité et son unicité).

Serge Moscovici identifie trois catégories fondamentales de normes sociales qui structurent les échanges d'influence et déterminent la nature du consensus recherché par le groupe.

La norme d'objectivité³⁰ est d'abord centrée sur le besoin de tester la validité des opinions selon le critère de l'exactitude objective. Elle privilégie la validation, on cherche une réponse universellement acceptable, parce qu'on suppose qu'il n'existe qu'une seule vérité. La norme d'objectivité entraîne une forte pression à la conformité. Dans ce cadre, toute déviation est perçue comme une erreur ou une anomalie qui doit être résorbée pour maintenir l'équilibre du système.

³⁰ Psychologie des minorités actives, Serge Moscovici, p. 173.

A titre d'exemple, juger la longueur d'une ligne ou la couleur d'un objet physique. Si l'on veut faire un parallèle avec nos organisations, la norme d'objectivité renvoie à des arguments juridiques ou techniques qui revendiquent une conformité vérifiable et opposable à tous (cf. chapitre 5, Goodyear).

A l'opposé, la norme de préférence³¹ part du principe qu'il existe des opinions plus ou moins souhaitables, reflétant des goûts individuels. Le consensus est ici le résultat d'une comparaison de réalités privées. Elle a pour effet de tolérer, voire d'encourager, la pluralité. Il n'y a théoriquement pas de pression à la conformité dans la mesure où l'influence ne s'exerce que si l'on cherche un dénominateur commun ou une échelle de valeurs partagée.

A titre d'exemple, exprimer une préférence pour une œuvre d'art ou un style de cuisine. Si l'on tente d'élargir cette appréciation à un contexte RH, on pourrait assimiler la norme de préférence à un argument de justice sociale, qui met en avant une préférence collective légitime plutôt qu'une vérité démontrable.

Enfin, la norme d'originalité occupe une position intermédiaire, en combinant les exigences de la réalité publique et de la réalité privée³². Elle demande à la fois le respect d'une certaine exactitude et la recherche de la nouveauté. Cette norme accorde de la valeur à la possibilité la moins commune. Dès lors, elle crée une pression centrifuge où chaque membre est incité à prendre une position unique (différenciation) tout en justifiant sa réponse par rapport à l'objet. Pour une minorité, cette norme est un levier puissant, une réponse minoritaire « surprenante » peut briser la monotonie et inciter la majorité à produire elle-même des réponses innovantes.

Dans un contexte RH, la norme d'originalité serait un argument d'innovation qui revendique une solution tout en cherchant à faire reconnaître la norme par l'organisation dans son ensemble.

Moscovici affine cette analyse en distinguant les normes selon leur rapport avec le cadre dominant de la majorité, selon que l'on est en présence de normes orthodoxes ou de normes hétérodoxes. On parle de normes orthodoxes, pro-normatives, quand la minorité défend une position qui va dans le même sens que la norme majoritaire, mais en l'exagérant ou en la rendant plus extrême. Cela facilite l'uniformité globale et peut mener à un changement dans la polarisation.

À l'inverse, on retient la notion de normes hétérodoxes, contre-normatives, quand la minorité propose une contre-norme, une alternative opposée à celle de la majorité.

³¹ Psychologie des minorités actives, Serge Moscovici, p. 174.

³² Psychologie des minorités actives, Serge Moscovici, p. 176.

Si l'écart est trop grand, la minorité risque le rejet pur et simple et si le conflit est maintenu de façon consistante, elle peut bloquer le consensus majoritaire et provoquer une bipolarisation, une division du groupe en deux camps distincts, ou une conversion latente.

En résumé, le succès d'un processus d'influence dépend de la capacité des acteurs à identifier quelle norme est en vigueur, objectivité, préférence ou originalité, et à adapter leur style de comportement, rigide ou équitable, à la nature de la norme défendue.

Ce mémoire n'aurait pas d'objet s'il n'abordait pas la pensée moscovicienne au prisme des conflits et négociations au sein des organisations.

Chapitre 3. L'organisation comme champ de conflits et de négociations

Moscovici ne traite pas directement des organisations au sens managérial du terme, mais la littérature a permis d'établir un parallèle entre les organisations et la théorie moscovicienne des minorités actives³³.

3.1 Remise en question des grilles de lecture classiques du changement organisationnel

Les modèles classiques de conduite du changement organisationnel partagent une prémisse commune qui consiste à considérer la résistance comme un phénomène à gérer, à minimiser, idéalement à éliminer.

Selon cette perspective, le changement « idéal » serait celui qui rencontrerait l'adhésion de tous, sans frictions, sans résistances qui ralentiraient l'implémentation. Les résistants sont vus comme des obstacles, des individus qui ne comprennent pas l'enjeu, qui manquent de vision, ou qui sont trop attachés à leurs intérêts partiels.

Cette perception rejoint, dans une certaine mesure, le modèle fonctionnaliste, qui fournit une description figée des organisations hiérarchiques, avec des rôles et statuts définis en amont, la nécessaire adaptation de l'individu à un système donné, et la déviance traitée comme un dysfonctionnement ou une erreur.

Comme évoqué précédemment, selon ce modèle, les organisations qui répondent au schéma fonctionnaliste ne légitiment et n'autorisent le changement qu'à ceux qui ont de l'information ou des ressources et occupent des positions clés, les leaders, la majorité.

³³Michel, G. et Zouaghi, S. (2024), « Serge Moscovici. Représentations sociales et minorités actives », chap. IV, in P. Gilbert et É. Vayre (dir.), Les grands auteurs en psychologie et le management, EMS Éditions, coll. « Grands auteurs », p. 54-70.

Or, la théorie moscovicienne propose une réorientation radicale, la résistance doit être entendue comme un signal potentiellement porteur d'information, non comme un dysfonctionnement à réprimer.

Olivier Meier rappelle que « *les conflits sont inhérents à la vie en société, (et) une société ne peut pas vivre sans conflit. Les actions collectives menées peuvent être de différentes natures (sit-in, grèves, manifestations, affrontements, guérilla urbaine, boycott, etc.). Leur objectif est de changer les jugements, transformer l'ordre social existant*³⁴. »

Pour rappel, c'est précisément la lecture alternative offerte par le modèle génétique, fondée à la fois sur la symétrie des rapports d'influence et sur la reconnaissance que le conflit n'est pas un accident de parcours mais étroitement liée à tout processus d'influence, qui permet une transposition pertinente à nos organisations en matière de changement.

Dans cette perspective, la résistance affichée par un collectif de salariés ne constitue pas, en tant que telle, un dysfonctionnement à corriger, mais doit d'abord être lue comme un signal faible potentiel, porteur d'une information que l'organisation ne s'est pas encore donné les moyens d'entendre.

Dès lors qu'un groupe s'oppose à une décision de la Direction, cela ne signifie pas automatiquement que le groupe est irrationnel ou bloqué dans une logique passéiste. Cela peut signifier que le projet de changement recèle un problème réel, un angle mort que la Direction n'a pas bien perçu.

Cette réorientation théorique implique un changement fondamental de posture pour la fonction RH. Plutôt que d'être une fonction de gestion de la résistance, comment imposer malgré les objections, elle devient une fonction de veille, capable de capter les signaux faibles émis par les minorités et de les transformer en opportunités d'amélioration organisationnelle.

3.2 Conformer, normaliser, innover, les trois modalités d'influence transposées au contexte RH

Les trois modalités distinctes d'influence dégagées par Moscovici, conformité, normalisation, innovation, fournissent une grille de lecture directement transposable aux trajectoires organisationnelles étudiées dans ce mémoire. Cette distinction est cruciale, car elle trace le chemin complet qu'un groupe parcourt quand il absorbe une norme nouvelle, et permet de diagnostiquer à quelle étape du processus on se trouve dans un contexte spécifique.

3.2.1. La conformité

Selon Moscovici, la conformité fonctionne lorsque la majorité représente à la fois la norme et la réalité, et que la minorité est dépourvue de ressources cognitives et normatives alternatives.

³⁴ Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, 2023, p. 7.

Elle vise l'élimination de la déviance qui menace en permanence l'intégrité de l'entité sociale tout entière. Transposée à un contexte organisationnel, elle correspond au maintien de la culture dominante.

Finalement, la conformité est la modalité la plus simple et la plus superficielle. Quand un groupe se « conforme » à une norme, il accepte extérieurement de suivre la règle, mais sans adhésion interne véritable.

À titre d'exemple, un employé qui accepte le 5x8 parce qu'il y est contraint, parce que son emploi en dépend, parce qu'il redoute les conséquences de la non-conformité, se conforme. Mais sa conformité est fragile, précaire. Elle disparaît dès que la pression externe diminue.

De plus, la conformité sans adhésion génère souvent une forme de « sabotage invisible et inconscient », dans la mesure où le collaborateur suit les règles de manière minimale, mais ne s'engage pas vraiment, voire cherche des contournements.

En contexte RH, les risques liés à la conformité se manifestent par un taux d'absentéisme élevé, une démotivation visible, un turnover prononcé, un désengagement croissant, des comportements de contournement. Le changement ne « prend » pas, et après quelques mois, les comportements reviennent à l'ancien modèle.

3.2.2. La normalisation

La normalisation, selon Moscovici, désigne le processus par lequel l'influence réciproque pousse les membres à formuler ou à accepter des compromis. Elle se produit en l'absence de majorité et de minorité clairement constituées, dans une situation de pluralité de normes équivalentes. Elle est marquée par la nécessité d'éviter le conflit et d'empêcher le désaccord par rapport au cadre de référence. Moscovici donne lui-même pour exemple institutionnel les commissions parlementaires, dont le travail consiste à écouter des opinions opposées et à parvenir à un compromis équitable.

La normalisation est donc une étape intermédiaire vers l'influence et le changement. Quand un groupe normalise une norme nouvelle, il ne se contente pas de l'accepter extérieurement ; il l'intègre, la transforme, la recrée pour qu'elle ait du sens pour lui. En contexte RH, la normalisation se traduit par une croissance de l'acceptation du changement, des adaptations locales, une certaine appropriation du changement par chaque Business Unit.

Transposée au terrain Albany, qui sera abordé en détail au chapitre 5, cette logique de normalisation trouve une traduction concrète dans les premiers aménagements proposés en réponse à la contestation du passage au 5x8. En effet, un groupe peut accepter le 5x8 comme structure temporelle, mais le normaliser en l'interprétant à travers ses propres valeurs et sa propre culture, et en négociant certaines modalités de sa mise en place.

La norme est donc toujours celle initialement proposée par la Direction (le 5x8), mais elle a été «reprocessée» par le groupe. L'aménagement du temps est maintenant « normal » pour les salariés, parce qu'ils l'ont ajusté pour le rendre compatible avec leurs attentes.

3.2.3. *L'innovation*

L'innovation est la modalité d'influence la plus profonde et la plus transformatrice. C'est lorsqu'un groupe, ou plus précisément une minorité au sein du groupe, impose non seulement l'acceptation d'une norme alternative, mais la reconnaissance de cette norme comme supérieure ou plus appropriée que la norme initiale, souvent portée par la majorité.

L'innovation procède par création de conflit plutôt que par son évitement. Moscovici y distingue deux formes, l'innovation « venant d'en haut », portée par des leaders dotés d'une autorité formelle, et l'innovation « venant d'en bas », dans laquelle le changement résulte de l'action d'une minorité qui ne bénéficie pas d'un statut privilégié du point de vue de sa position sociale ou de sa compétence.

À titre d'exemple, l'innovation ne consisterait pas à accepter le 5x8, norme de la Direction, avec des aménagements. Elle consisterait à imposer une nouvelle conception du temps de travail, plus adaptée aux besoins réels, c'est-à-dire à transformer le projet lui-même.

Olivier Meier nous rappelle que, selon Moscovici et ses collègues, « la clé de l'influence est donc à chercher, non pas du côté de l'autorité ou du nombre (approche majoritaire), mais dans la capacité d'un groupe à exprimer de manière cohérente et répétitive ses convictions³⁵. »

En contexte RH, l'innovation peut se manifester par l'adhésion authentique au changement, une certaine fierté organisationnelle vis-à-vis de la solution, souvent liée à une consistance forte, une durabilité réelle du changement, et l'imposition d'une contre-norme qui devient la nouvelle norme. À titre d'exemple, le passage à l'aménagement du temps de travail en 5x8 n'est plus le projet de la Direction ; c'est un aménagement collectif auquel tout le monde adhère.

C'est cette innovation venant d'en bas que ce mémoire retient comme hypothèse centrale pour les deux terrains étudiés. Dans les deux cas, la position finale de l'organisation ne se limite pas à un compromis médian, mais dépasse à la fois la demande initiale de la minorité et le projet initial de la Direction, ce que nous approfondirons à travers les expériences des sociétés Albany et Goodyear.

³⁵ Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, 2023, p. 16.

3.3 La création de nouvelles normes sociales dans les groupes en transformation, quand le conflit devient-il productif ?

Avant toute chose, il convient de s'interroger sur l'origine des nouvelles normes sociales dans les organisations.

Le sens commun suggère souvent qu'elles émergent d'un consensus, la Direction, les experts, la majorité, réfléchissent, délibèrent et décident ensemble d'une nouvelle norme, qui est alors progressivement acceptée et intégrée.

Pourtant, Serge Moscovici contredit cette vision intuitive. Le modèle génétique invite à considérer la norme non comme une donnée stable que l'organisation chercherait à préserver ou à rétablir, mais comme le produit provisoire d'une transaction. Moscovici rappelle que les normes qui déterminent le sens de l'adaptation résultent de transactions passées et présentes entre individus et groupes.

Olivier Meier rappelle une citation tout à fait pertinente de Moscovici lui-même, qui indiquait que « *le temps est (était) venu de changer d'orientation, de se diriger vers une psychologie de l'influence sociale qui soit aussi une psychologie des minorités, considérées en tant que sources d'innovation et de changement social*³⁶. »

Les normes les plus transformatrices, les plus durables, ne naissent pas du consensus pacifique, mais du conflit. Plus précisément, elles naissent de l'interaction tendue entre une force qui cherche à imposer une norme, souvent en organisation la Direction, et une force qui la conteste ou propose une alternative, la minorité active.

Transposée au contexte organisationnel, cette proposition signifie que l'issue d'un conflit ne se limite pas à la résolution d'un différend ponctuel, mais peut produire une norme nouvelle, distincte à la fois de la norme fonctionnaliste antérieure et de la simple revendication minoritaire initiale.

Moscovici illustre ce mécanisme à propos de la norme d'originalité, en observant que la pression vers la nouveauté peut conduire un sous-groupe à proposer, de manière consistante, une réponse nouvelle, ce qu'il analyse comme la création d'une contre-norme au sein d'un groupe contraint d'innover.

³⁶ Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, 2023, EMS Éditions, p. 11.

Olivier Meier appelle ce phénomène « le changement dans la polarisation ». Il explique que le groupe étudié va ainsi évoluer, en changeant les représentations et pratiques qui prévalaient initialement, en adoptant une cristallisation des attitudes vers une position plus extrême que la moyenne des positions initialement défendues par les différentes parties³⁷.

Transposée aux deux terrains, cette lecture invite à ne pas s'arrêter au constat d'un basculement ponctuel de la Direction, il s'agira d'identifier, dans chaque cas, le dispositif concret qui vient s'installer comme référence durable et qui, à ce titre, dépasse le statut de simple concession pour devenir une norme sociale à part entière au sein de l'organisation.

Ce prolongement invite à envisager une modalité d'influence que Moscovici, centré sur le refus du compromis et la proposition de contre-normes hétérodoxes, n'avait pas théorisée et qui a été développée par la suite par ses pairs. En effet, au sein des organisations en transformation, il a été observé qu'une minorité qui, contrainte de se plier à la norme majoritaire, pouvait néanmoins exercer son influence par "*l'inflexion*".

Plus récemment, dans un article intitulé « *Influence minoritaire et intégration émergente dans une fusion transnationale, le cas Air France-KLM*³⁸ », messieurs Olivier Meier et Guillaume Mignot ont pris appui sur la fusion-acquisition d'Air France-KLM pour aller plus loin que l'analyse de Serge Moscovici et la compléter. Leur analyse démontre, à travers une enquête approfondie des deux terrains et des cultures, que la minorité peut aussi être à l'origine de l'inflexion des normes dominantes.

Contrairement à Serge Moscovici, chez qui l'influence passe principalement par le refus de compromis et la proposition de contre-normes hétérodoxes, Olivier Meier et Guillaume Mignot démontrent que, même en position de faiblesse et contrainte de se plier à la norme de la majorité (coopération subie), la minorité n'est pas impuissante. Elle exerce son influence par l'inflexion, le contournement et la réappropriation discrète de la norme imposée, afin d'en modifier unilatéralement le contenu à son avantage.

3.4 Tensions entre culture d'entreprise dominante et logiques alternatives

Toute grande organisation contemporaine est traversée par une tension permanente, une dualité constitutive qu'on ne peut pas résoudre, mais seulement gérer avec intelligence.

Il y a d'un côté l'impératif de compétitivité, intrinsèque à toute organisation. Les organisations doivent être efficaces, rentables, capables de répondre aux marchés. Elles doivent constamment optimiser, réduire les coûts, augmenter la productivité.

³⁷ Serge Moscovici et le rôle des minorités actives, Olivier Meier, p. 23.

³⁸ Mignot, G. & Meier, O. (2026). Influence minoritaire et intégration émergente dans une fusion transnationale, le cas Air France-KLM. *Management international* 30(2), 67-79.

Cet impératif crée une logique de rationalisation et conduit à accélérer les rythmes, à augmenter la flexibilité. C'est l'impératif qui pousse une Direction à dire, « nous allons passer au 5x8 pour améliorer la productivité ».

De l'autre côté se trouvent les logiques alternatives portées par les acteurs minoritaires, tels que les syndicats, collectifs de salariés ou délégués du personnel. Ces derniers défendent d'autres valeurs, comme la justice sociale, l'équité, le respect de la personne, l'équilibre vie-travail, la stabilité de l'emploi. Ces valeurs ne sont pas nécessairement incompatibles avec la compétitivité, mais elles imposent des contraintes, des limites, des exigences que la pure logique de rentabilité voudrait ignorer.

Dès lors, cette tension n'est pas accidentelle, mais foncièrement structurelle. Elle existe parce que l'organisation capitaliste moderne ne peut pas, simultanément et sans compromis, maximiser la rentabilité et garantir une équité sociale complète. Elle doit constamment arbitrer, négocier, trouver des compromis.

En contexte français, les institutions représentatives du personnel jouent un rôle crucial dans la gestion de cette tension, dans la mesure où elles sont porteuses des minorités actives, des espaces où la contestation peut s'organiser, où la négociation peut avoir lieu de manière structurée.

Ces institutions, malgré leurs limites et leurs critiques légitimes, offrent aux minorités des ressources organisationnelles pour se faire entendre. La présence de ces minorités actives, loin d'être une entrave à l'organisation, la force à rester à l'écoute de ses contradictions internes.

En pratique, on se heurte à des stigmates du modèle fonctionnaliste au sein des organisations. La fonction de conformité, on l'a vu, vise l'élimination de la déviance qui menace en permanence l'intégrité de l'entité sociale tout entière. Transposée à l'entreprise, cette fonction explique pourquoi la culture dominante, portée par l'impératif de compétitivité, tend spontanément à traiter, dans un premier temps, le discours syndical ou collectif comme une perturbation à contenir plutôt que comme une information à intégrer.

Cette tension peut être intensifiée par un phénomène que Moscovici décrit à propos de la reconnaissance sociale des minorités³⁹. En effet, une Direction peut reconnaître la validité technique ou juridique d'un argument minoritaire sans pour autant lui accorder une adhésion de fond, exactement comme les sujets étudiés par Moscovici.

³⁹ Psychologie des minorités actives, Serge Moscovici, p. 243.

Appliqué aux deux terrains, ce rapport à double critère éclaire la façon dont une Direction peut se conformer à une exigence légale, norme d'objectivité, cas Goodyear, ou accepter d'aménager un dispositif, cas Albany, sans reconnaître pour autant la légitimité sociale du collectif qui en est à l'origine, ce qui nourrit la tension entre culture dominante et logiques alternatives bien au-delà de l'issue formelle du conflit.

3.5 Rôle et légitimité des IRP

Les développements qui précèdent supposent que la contestation minoritaire dispose d'un espace où se déployer. En France, cet espace est très largement institué avec les institutions représentatives du personnel, et notamment le comité social et économique, qui offrent aux collectifs de travail des canaux formalisés d'expression, un Droit à l'information, un Droit à la consultation préalable et, dans certains cas, un Droit d'alerte.

Ce cadre institutionnel joue, au regard de la théorie des minorités actives, un double rôle. Il constitue d'abord un amplificateur de visibilité.

On pourrait dans une certaine mesure, considérer que les institutions représentatives du personnel en France, sont "*présumées minorités actives sauf preuve contraire*". Dès lors, la lecture du changement des organisations en France à travers le prisme des minorités actives de Moscovici prend d'autant plus sens.

Moscovici établit en effet, que l'influence minoritaire suppose que la position défendue soit rendue publique et impossible à ignorer, dès lors, l'inscription d'un point à l'ordre du jour d'une réunion, sa reprise réunion après réunion et sa consignation au procès-verbal produisent exactement cet effet, et le produisent indépendamment de la bonne volonté de la Direction. Il constitue ensuite un instrument de consistance. La périodicité des réunions impose au collectif de reformuler sa position à intervalles réguliers. Cette contrainte de répétition, qui pourrait passer pour une lourdeur procédurale, est en réalité ce qui donne à la consistance sa trace documentaire.

Ce cadre comporte cependant une limite que nos deux terrains éclairent différemment. La légitimité conférée par le mandat représentatif n'est pas la même que la légitimité conquise par le style de comportement. Pour Albany, la "*présomption de minorité active*" pèse sur un syndicat minoritaire au sens de la représentativité syndicale, et mobilise l'instance comme une ressource dont elle dispose de Droit.

A l'inverse, pour Goodyear, le noyau initial ne détient aucun mandat puisqu'il part de quatre salariés qui, ayant formalisé leur position par écrit, obtiennent qu'une élue la porte devant le CSE. Dans le second cas, l'institution ne fonde pas la légitimité de la minorité, elle en assure le relais et contribue à sa visibilité.

Cette distinction importe pour la portée de nos résultats. Elle indique que la représentation institutionnelle du personnel n'est probablement pas une condition d'existence de l'influence minoritaire, mais un facilitateur de son exercice.

Ces deux terrains montrent que la légitimité procédurale offerte par les IRP ne dispense jamais la Direction de traiter le fond du signal minoritaire, au-delà de sa seule forme. Reste à savoir si les modèles de conduite du changement mobilisés par la fonction RH permettent réellement cette exigence, ou s'ils reconduisent la même logique fonctionnaliste, c'est ce que le chapitre suivant met à l'épreuve.

Chapitre 4. Les modèles de conduite du changement, apports et limites face au prisme Moscovicien

Ce chapitre rassemble et met en perspective les principaux modèles de conduite du changement mobilisables dans un contexte organisationnel, à partir d'un corpus portant sur huit approches complémentaires, le modèle de Lewin, le modèle en huit étapes de Kotter, le modèle ADKAR, le cadre McKinsey 7-S, la courbe du deuil de Kübler-Ross, le cycle PDCA, le modèle transitionnel de Bridges et la théorie du Nudge. L'objectif n'est pas de juxtaposer ces cadres de façon descriptive, mais de constituer une base directement mobilisable pour la démonstration de l'étude, chaque modèle est présenté puis interrogé à l'aune des paramètres moscoviciens, consistance, style de négociation, autonomie perçue, conflit socio-cognitif, afin de dégager les points d'ancrage théoriques utiles à l'analyse empirique de la Partie II. Trois modèles font l'objet d'un développement approfondi, Lewin, Kotter, ADKAR, les autres sont présentés de manière synthétique, avant un tableau comparatif transversal et une synthèse critique positionnant l'étude par rapport à la littérature managériale dominante.

4.1 Le modèle de Lewin (dégel / mouvement / regel), grille descriptive mais silencieuse sur le rôle actif de la minorité

Kurt Lewin, physicien de formation devenu psychosociologue, écrit au lendemain de la guerre, à l'heure où les sciences du comportement cherchent à comprendre comment se défont et se refont les habitudes sociales. Son modèle, paru en 1947⁴⁰, tient dans une intuition à la fois simple et féconde, un état social stable n'est jamais immobile, il est tenu en place par un jeu de forces antagonistes, des forces qui poussent au changement d'un côté, des forces qui le retiennent de l'autre. L'équilibre n'est pas le repos, c'est une tension qui s'annule. Lewin nomme cela l'analyse des champs de force.

⁴⁰ Lewin, K. (1947), « Frontiers in Group Dynamics », Human Relations, 1(1), p. 5-41.

La conséquence, contre-intuitive, fait la valeur durable du modèle. Si l'équilibre naît d'une tension, changer ne consiste pas seulement à pousser plus fort dans le sens voulu, il peut être plus efficace de desserrer ce qui retient. Agir sur les résistances plutôt que sur la seule motivation, cette idée irrigue encore aujourd'hui toute la conduite du changement. On y reviendra, car c'est exactement le registre d'une minorité active.

Lewin décompose le processus en trois temps, qu'une métaphore glaciologique a rendus célèbres. Le dégel (unfreezing) d'abord, déstabiliser l'existant, fissurer les certitudes, créer assez d'inconfort pour que le statu quo cesse d'aller de soi. C'est le moment le plus délicat, puisqu'il faut rendre les gens insatisfaits de ce à quoi ils s'étaient faits. La transition ensuite, la zone trouble où l'on tâtonne, où l'ancien et le nouveau cohabitent dans une instabilité qu'on ne peut éviter, portée par une communication continue. Le regel (refreezing) enfin, stabiliser, couler les nouvelles pratiques dans les procédures, les évaluations, la culture, pour qu'elles tiennent et qu'on ne reflue pas vers l'état antérieur.

Ce découpage offre à la fonction RH des points d'appui très concrets, ce qui explique sans doute sa longévité. À chaque phase correspond un registre d'intervention, au dégel, le travail sur les représentations, pourquoi changer, et que risque-t-on à ne pas le faire, pendant la transition, l'accompagnement et la formation, pour parer au retour en arrière, au regel, les leviers durs de la GRH (évaluation, rémunération, recrutement) qui ancrent le nouveau dans le quotidien. L'analyse des champs de force donne, de son côté, un outil de diagnostic toujours utilisé, on dresse face à face les forces motrices et les forces freinantes, on les pondère, on décide où agir. Et la leçon de Lewin, qu'on oublie souvent, est qu'il vaut mieux affaiblir une résistance qu'ajouter une pression, car pousser sur un système déjà tendu produit du contre-effort et de l'anxiété, là où retirer un frein libère l'énergie sans la braquer.

Cette intuition, l'école de Lewin l'a vérifiée tôt. Dès 1948, dans une étude restée classique, Lester Coch et John French montrent qu'une même réorganisation suscite des résistances très inégales selon la façon dont on la conduit, imposée d'en haut, elle déclenche conflits et chute de rendement, négociée avec ceux qu'elle concerne, elle s'absorbe sans heurt⁴¹. La participation n'y est pas une politesse, c'est un mécanisme de réduction des forces résistantes.

Edgar Schein⁴² a creusé le point le plus rétif, le dégel. Pour qu'une certitude se fissure, dit-il, trois conditions doivent se réunir. Une disconfirmation d'abord, des signaux assez nets et assez répétés pour que le statu quo cesse de sembler viable. Une anxiété de survie ensuite, la conviction que l'immobilité coûtera plus cher que le mouvement. Mais cette anxiété, seule, paralyse autant qu'elle pousse.

⁴¹ Coch, L. et French, J. R. P. (1948), « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, 1(4), p. 512-532.

⁴² Schein, E. H. (1996), « Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom », *Systems Practice*, 9(1), p. 27-47.

D'où la troisième condition, la plus négligée, une sécurité psychologique suffisante pour que l'inconfort débouche sur l'apprentissage, et non sur la défense. On comprend, à cette lumière, pourquoi tant de projets se sabordent dès le départ, ils fabriquent de l'urgence sans fabriquer de sécurité, et récoltent de la peur là où ils espéraient de l'adhésion.

Le modèle a vieilli, il faut le reconnaître, sur trois points au moins. Sa linéarité d'abord, le réel avance par boucles et par retours, pas selon l'ordre sage du dégel-transition-regel. L'hypothèse d'un équilibre stable à reconstruire ensuite, qui convient mal aux organisations en changement perpétuel, où le regel n'a pas le temps de prendre. Et le silence sur le pouvoir, enfin, l'organisation de Lewin est un système de forces, jamais un théâtre d'acteurs aux intérêts opposés. Ces reproches, justes, ont parfois viré à la caricature. Bernard Burnes⁴³ a montré que l'accusation de linéarité repose sur une lecture appauvrie, replacée dans l'ensemble de son œuvre, la pensée de Lewin est bien plus sensible aux dynamiques de groupe et au caractère processuel du changement qu'on ne le prétend. Le fameux « modèle en trois phases » est une simplification posthume. Reste que, même réhabilité, Lewin vaut surtout par sa clarté, et pêche surtout par son aveuglement au pouvoir.

C'est pourtant lui qui ouvre la porte la plus directe vers notre sujet. Une minorité active agit par excellence sur les forces de résistance, en contestant les normes établies, en opposant une alternative cohérente, elle fragilise l'évidence du statu quo, donc elle participe au dégel. Mais, et c'est ce que le terrain confirmera, elle peut tout autant œuvrer au regel, en exigeant que de nouvelles règles soient pour de bon institutionnalisées. La minorité n'est pas qu'une force de déstabilisation, elle peut être, paradoxe que le cas Goodyear viendra illustrer, ce qui contraint l'organisation à se restabiliser proprement. Les trois moments lewiniens, déconstruction des représentations, transition assumée, stabilisation explicite, trouvent ainsi un écho direct dans la dynamique d'influence sociale étudiée par Moscovici.

4.2 Le modèle de Kotter: logique top-down, pertinente pour analyser la communication de la Direction mais insuffisante pour expliquer l'origine de l'innovation

John Kotter prend le problème par l'autre bout. Là où Lewin développe une réflexion théorique, lui s'attache à observer les échecs. Professeur à Harvard, il a suivi plus d'une centaine d'entreprises lancées dans des transformations majeures, et il est parti d'une question de praticien, pourquoi tant de ces projets échouent-ils ? C'est de l'anatomie des échecs qu'il a déduit, à rebours, les conditions du succès. *Leading Change* (1996)⁴⁴ en tire huit étapes.

⁴³ Burnes, B. (2004), « Kurt Lewin and the Planned Approach to Change, A Re-appraisal », *Journal of Management Studies*, 41(6), p. 977-1002.

⁴⁴ Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.

Cette généalogie commande la forme du modèle et en explique à la fois la force et la faille. Kotter avait d'abord répertorié huit manières de rater une transformation, foncer sans installer le sentiment d'urgence, sous-estimer la coalition nécessaire, négliger ou sous-communiquer la vision, laisser des obstacles barrer la route, oublier les résultats rapides, crier victoire trop tôt, omettre d'ancrer le changement dans la culture. Les huit étapes ne sont rien d'autre que ces erreurs retournées en consignes. De là vient que les praticiens s'y reconnaissent aussitôt, de là vient aussi sa faiblesse, un modèle bâti par induction sur des observations, sans protocole de validation.

L'ordre des étapes raconte une histoire. Tout part du sentiment d'urgence, sans menace ou opportunité rendue tangible, l'organisation ne bouge pas. La coalition directrice réunit des leaders crédibles et légitimes, à la fois par leur position et par leur influence, capables de donner au projet l'impulsion nécessaire. Puis la vision, et la stratégie qui la sert. Ces trois temps installent le climat. Les trois suivants engagent l'organisation, communiquer la vision sans relâche et partout, lever les obstacles, structurels, culturels, individuels, qui empêchent d'agir, arracher des victoires rapides, ces premiers succès visibles qui crédibilisent la démarche et entretiennent l'élan. Les deux derniers consolident, capitaliser pour aller plus loin, puis ancrer les pratiques nouvelles dans la culture, afin qu'elles survivent à ceux qui les ont lancées. La coalition porteuse du projet, présente dès la deuxième étape, joue un rôle proche de celui d'une source d'influence sociale, sa crédibilité, sa cohésion et sa constance conditionnent largement la capacité du reste de l'organisation à adhérer à la vision proposée.

La fonction RH n'est jamais explicitement nommée, bien qu'elle soit présente à chaque étape. La coalition directrice, c'est le repérage et le développement des leaders du changement. Les victoires rapides, ce sont les pratiques de reconnaissance et de valorisation des bons comportements. La levée des obstacles, c'est tout l'arsenal RH convoqué d'un coup, fiches de poste révisées, systèmes d'évaluation réajustés, montée en compétences, refonte des mobilités. Le modèle, en somme, est une feuille de route où la DRH tient plusieurs rôles sans qu'on ne lui en attribue explicitement aucun.

Sa limite tient à son centre de gravité, qui ne bouge jamais, le sommet. La coalition de Kotter est faite de dirigeants, sa logique descend, et tout ce qui monterait du terrain, initiatives spontanées, changements non planifiés, dynamiques ascendantes, reste hors de son champ.

La résistance collective, traitée comme un obstacle à lever plutôt que comme un signal à lire, en pâtit la première. À quoi s'ajoute une objection plus académique, que Kotter, homme de terrain, a longtemps balayée la fragilité de la preuve.

Passant le modèle au crible de la littérature, Appelbaum et ses collègues⁴⁵ concluent que les huit étapes, prises séparément, sont plausibles et souvent corroborées, mais que l'ensemble n'a jamais fait l'objet d'une validation empirique sérieuse.

Kotter lui-même a fini par l'admettre à demi-mot, dans *Accelerate* (2014)⁴⁶, il concède que la séquence linéaire convient mal aux organisations condamnées à changer en continu, et propose d'adjoindre à la hiérarchie un second système de pilotage, en réseau, plus souple. Cette idée de « double système d'exploitation » est un aveu, le changement réel déborde les huit cases.

Ce sont précisément ces angles morts qui, pour nous, deviennent éclairants. Que se passe-t-il, à l'étape 2, quand la coalition motrice ne descend pas du sommet mais se forme par en bas, contre l'inertie de la hiérarchie ? Kotter ne le prévoit pas, le phénomène existe pourtant, et porte un nom, c'est l'objet même de la théorie des minorités actives. De même, l'étape 1, créer l'urgence, peut se relire comme un travail de signalement que des minorités assument souvent avant tout le monde, en portant une alerte que la majorité n'entend pas encore. Là où Kotter voit des dirigeants qui mobilisent leurs troupes, on peut donc voir, exactement à l'inverse, des acteurs minoritaires qui contraignent leurs dirigeants à regarder. Le terrain, on le verra, inversera point par point cette verticalité.

4.3 Le modèle ADKAR : utile pour l'accompagnement individuel mais centré sur l'adhésion, pas sur le conflit générateur

Avec ADKAR, l'échelle bascule. Le modèle est né des travaux que Jeff Hiatt, fondateur du cabinet Prosci, a menés dès la fin des années 1990 auprès de milliers d'organisations, avant de les formaliser dans un ouvrage de 2006⁴⁷. Son parti pris le sépare nettement des précédents, Lewin et Kotter raisonnent sur l'organisation, ADKAR descend jusqu'à l'individu. Le changement collectif n'est, pour cette approche, que la somme des changements individuels réussis.

Il s'inscrit, ce faisant, dans une lignée plus ancienne, celle des modèles de transition personnelle, attentifs au vécu psychologique du changement plutôt qu'à son architecture. On y trouve la courbe de deuil transposée au travail, ou les trois temps de William Bridges, la fin, la zone neutre, le nouveau départ.

⁴⁵ Appelbaum, S. H. et al. (2012), « Back to the Future, Revisiting Kotter's 1996 Change Model », *Journal of Management Development*, 31(8), p. 764-782.

⁴⁶ Kotter, J. P. (2014), *Accelerate, Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, Boston, Harvard Business Review Press.

⁴⁷ Hiatt, J. (2006), *ADKAR, A Model for Change in Business, Government and Our Community*, Loveland, Prosci Learning Center Publications.

ADKAR partage avec eux ce regard porté sur la personne, mais s'en écarte par une visée franchement opérationnelle. Là où Bridges décrit un état émotionnel à traverser, Hiatt dresse une liste de conditions à remplir, autant de prises pour l'action.

Le postulat est net, une organisation ne change que si les personnes qui la composent changent, une à une. Nulle transformation collective ne tient si chaque individu n'a pas réussi, pour son propre compte, sa propre transition. Cette transition, ADKAR la décline en cinq étapes dont l'acronyme fait le nom du modèle.

Tableau 3 : Les cinq étapes du modèle ADKAR et leurs leviers RH

Étape	Ce qu'elle recouvre	Levier RH principal
A, Awareness	Prendre conscience de la nécessité du changement et du risque du statu quo.	Communication, information, management de proximité
D, Desire	Vouloir s'engager, la motivation à soutenir et porter le changement.	Leadership, culture, implication des acteurs
K, Knowledge	Savoir comment changer, ce qu'il faut faire et comment le faire.	Formation, accompagnement, coaching
A, Ability	Pouvoir faire, traduire le savoir en gestes et comportements réels.	Pratique, tutorat, soutien opérationnel
R, Reinforcement	Maintenir, ancrer durablement la nouvelle pratique.	Reconnaissance, évaluation, récompense

L'apport le plus tangible du modèle est sa capacité diagnostique. Soit le déploiement d'un nouvel outil commercial qui patine, l'équipe a été informée, formée, outillée, et rien ne bouge. La lecture ADKAR oriente presque toujours vers un blocage en amont, sur le Desire, ces commerciaux n'ont jamais vraiment voulu de l'outil, faute d'avoir été associés à sa conception. Aucune formation supplémentaire n'y changera quoi que ce soit, c'est l'adhésion qu'il faut reconstruire, pas la compétence. On touche là au cœur du modèle, la notion de point de blocage, comme les cinq dimensions s'enchaînent, une transition cale toujours sur la première qui n'est pas acquise, et tout effort porté sur les suivantes est gaspillé. Diagnostiquer, c'est remonter la chaîne jusqu'au premier maillon faible et concentrer l'effort là. Pour la fonction RH, l'intérêt est évident, on cesse de traiter par dispositifs massifs et uniformes ce qui demande un accompagnement différencié.

Ses limites, comme souvent, sont l'envers de sa force. À trop se centrer sur l'individu, ADKAR perd de vue le collectif, les effets de groupe, la contagion, l'entraînement lui échappent. Sa séquentialité suppose une progression régulière d'une étape à l'autre, que les parcours réels suivent rarement.

La mesure de ses cinq dimensions demeure largement subjective. Et, comme Lewin avant lui, il reste muet sur les rapports de pouvoir et les conflits d'intérêts qui structurent toute transformation.

Sur deux de ses dimensions, pourtant, ADKAR croise frontalement notre sujet. Sur l'Awareness, faire naître chez les autres la conscience qu'un changement s'impose, c'est précisément ce qu'accomplit une minorité cohérente lorsqu'elle porte, seule d'abord, un constat que la majorité finira par épouser.

Sur le Desire, en incarnant une alternative crédible et tenable, une minorité peut déclencher chez les hésitants cette bascule de l'adhésion, lente, différée, gagnant de proche en proche, que Moscovici⁴⁸ nommera influence latente. ADKAR décrit la transition d'un individu, la théorie des minorités actives décrit ce qui, dans le groupe, la déclenche. Les deux se complètent plus qu'elles ne se concurrencent.

4.4 Cadres complémentaires : McKinsey 7-S, Kübler-Ross, PDCA, Bridges, Nudge

4.4.1 McKinsey 7-S (1980), le changement comme cohérence systémique

Le cadre suivant n'est ni séquentiel ni individuel, il est systémique. Les 7S naissent au tournant des années 1980, chez les consultants de McKinsey (Tom Peters, Robert Waterman, Julien Phillips), en réaction contre des approches stratégiques jugées trop étroitement rationnelles. Formalisé dans *In Search of Excellence*⁴⁹, le modèle propose de saisir l'organisation à travers sept variables interdépendantes, dont l'alignement conditionne à la fois la performance et l'aptitude au changement.

Le moment de cette naissance n'est pas indifférent. La pensée stratégique dominante, héritée notamment des matrices du Boston Consulting Group, raisonnait alors en positionnement, parts de marché, allocation de ressources, du « dur », du quantifiable. Les gens de McKinsey font le constat inverse, les entreprises qui durent ne se distinguent pas par la finesse de leur stratégie, mais par la cohérence entre cette stratégie et tout le reste, leur culture, leur style, leurs hommes. Leur article fondateur de 1980 s'intitule d'ailleurs, en forme de programme, « Structure is not organization⁵⁰ », la structure formelle ne suffit ni à décrire ni à transformer une organisation.

⁴⁸ Psychologie des minorités actives, Serge Moscovici.

⁴⁹ Peters, T. et Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row.

⁵⁰ Waterman, R., Peters, T. et Phillips, J. (1980), « Structure Is Not Organization », *Business Horizons*, 23(3), p. 14-26.

La même année, Pascale et Athos popularisent une idée voisine en opposant un management américain rivé aux variables dures à un management japonais attentif aux variables molles⁵¹. Les 7S héritent en Droite ligne de ce déplacement, ils réhabilitent ce que l'analyse stratégique classique reléguait au second rang.

La thèse centrale tient en une phrase, on ne touche pas à une variable sans ébranler les autres. Le changement n'est jamais local. Bouger la structure rejaillit sur les systèmes, sur le style, sur les compétences requises, sur les valeurs partagées. D'où l'exigence d'une vue d'ensemble. Le modèle range ses sept variables en deux familles, les éléments « durs », tangibles et relativement manœuvrables, et les éléments « mous », diffus, culturellement enracinés, autrement plus rétifs.

Tableau 4 : Les sept composantes du modèle McKinsey 7-S et leur pertinence RH

Composante	Type	Définition	Pertinence RH
Strategy	Dur	Le plan d'action visant un avantage durable et l'allocation des ressources.	Alignement GPPP, stratégie RH
Structure	Dur	L'organisation formelle des activités et des relations hiérarchiques.	Conception organisationnelle, organigramme
Systems	Dur	Les processus, formels et informels, qui gouvernent le quotidien.	SIRH, processus RH, reporting
Shared Values	Mou	Les valeurs et la culture qui font le cœur de l'identité.	Marque employeur, culture, RSE
Style	Mou	Le style de management et le comportement des dirigeants.	Leadership, climat social
Staff	Mou	Les effectifs, leurs profils et leurs caractéristiques.	Recrutement, développement, GEPP
Skills	Mou	Les compétences distinctives de l'organisation et de ses membres.	Formation, gestion des talents

Pour la DRH, ce cadre a un mérite qui n'est pas seulement analytique, il est politique. En plaçant les hommes, les compétences et le style managérial au même rang que la stratégie et la structure, il fait de la fonction RH une partenaire de la Direction, et non une exécutante reléguée à l'administratif et au social.

⁵¹ Pascale, R. et Athos, A. (1981), *The Art of Japanese Management*, New York, Simon & Schuster.

C'est aussi un redoutable révélateur d'incohérences. Une entreprise décide de devenir « orientée client », voilà sa nouvelle Strategy, martelée dans tous les discours.

Mais sa Structure reste cloisonnée en silos, ses Systems d'évaluation récompensent toujours le volume de ventes, son Style de management continue d'idolâtrer le résultat trimestriel. Les Shared Values proclament « le client d'abord », tout le reste souffle « le chiffre d'abord ». Le changement échouera, non par mauvaise volonté, mais par incohérence, on a déplacé une variable en laissant les six autres tirer en sens contraire. Le mérite des 7S est de rendre ce désalignement visible avant qu'il ne fasse ses dégâts, et de rappeler à la DRH qu'une valeur non soutenue par les systèmes d'évaluation n'est qu'un slogan.

Ce que le modèle gagne en ampleur, il le perd en prescriptivité, et c'est son principal défaut. Il nomme les composantes sans dire comment les aligner, ni par où commencer. L'égale importance accordée aux sept variables complique la priorisation quand les moyens manquent. Les éléments mous, on le sait, se mesurent et se modifient malaisément. Et le regard porte peu vers l'extérieur, comme si l'environnement et les jeux de pouvoir internes n'existaient pas. Reste que, avec Lewin, c'est le cadre qui se prête le mieux à notre objet, pour une raison précise, une minorité agit rarement sur une seule variable, sa force est de révéler les incohérences du système, l'écart entre les valeurs affichées et les pratiques réelles, entre le discours et les comportements. Ce que les 7S appellent un désalignement, la minorité le rend visible, et insupportable, en exigeant qu'on le corrige. Goodyear en fournira l'illustration la plus nette, un collectif qui pointe l'écart béant entre une stratégie commerciale ambitieuse et des systèmes défaillants, et qui fait de ce diagnostic un levier d'influence.

4.4.2 La courbe du deuil de Kübler-Ross : la dimension affective de la résistance

Élaborée initialement par Elisabeth Kübler-Ross pour décrire le cheminement psychologique face à une perte⁵², cette grille a été transposée au contexte organisationnel pour rendre compte des réactions émotionnelles des collaborateurs confrontés à un changement. Les cinq étapes classiquement retenues sont le déni, la colère, la négociation, la dépression, puis l'acceptation. Le modèle présente une limite explicite, régulièrement rappelée dans la littérature, les étapes ne sont ni strictement séquentielles ni vécues de façon identique par chaque individu. Il constitue néanmoins un complément utile aux modèles plus procéduraux, car il replace la dimension affective, et non strictement rationnelle, de la résistance au changement au centre de l'analyse, une dimension également centrale dans la théorie moscovicienne, où le conflit socio-cognitif suscité par une minorité active n'est jamais un processus purement froid ou rationnel.

4.4.3 Le modèle transitionnel de William Bridges : changement et transition

⁵² Kübler-Ross, E. (1969), *On Death and Dying*, New York, Macmillan.

William Bridges introduit une distinction conceptuelle centrale entre le changement, événement externe, souvent rapide, décidé par l'organisation (nouvelle stratégie, fusion, réorganisation), et la transition, processus psychologique interne par lequel chaque individu se détache de l'ancienne situation pour s'approprier la nouvelle⁵³. Selon cette approche, la réussite d'un changement ne se joue pas sur le contenu de la décision, mais sur l'accompagnement de cette transition intérieure. Le modèle distingue trois phases, la fin, la perte et le lâcher-prise, durant laquelle les collaborateurs font le deuil de l'ancien fonctionnement la zone neutre, phase intermédiaire potentiellement déstabilisante mais aussi porteuse d'apprentissages et d'expérimentation ; et le nouveau départ, marqué par l'appropriation effective des nouvelles pratiques.

Cette approche présente une proximité conceptuelle directe avec notre cadre théorique, la « zone neutre » correspond, dans le vocabulaire moscovicien, au moment où le conflit socio-cognitif introduit par un changement, porté par une minorité active, qu'il s'agisse d'une Direction, d'un service RH ou d'un collectif de collaborateurs précurseurs, n'a pas encore été résolu par une réorganisation cognitive stable chez les destinataires du changement.

4.4.4 Le cycle PDCA (roue de Deming) : l'amélioration continue

Popularisé par William Deming dans les années 1950⁵⁴, le cycle Plan-Do-Check-Act (planifier, mettre en œuvre, évaluer, ajuster) propose une approche cyclique et itérative du changement, davantage centrée sur l'amélioration continue des processus que sur l'accompagnement humain. Il est particulièrement mobilisé dans les démarches qualité et les contextes d'expérimentation contrôlée, où chaque itération permet d'ajuster le dispositif avant un déploiement à plus grande échelle. Sa limite, au regard de notre objet, est symétrique de sa force, outillé pour la boucle de rétroaction technique, il reste largement muet sur la dimension humaine, émotionnelle et politique du changement.

4.4.5 La théorie du nudge (Thaler et Sunstein) : l'architecture de choix

Formalisée en 2008 par l'économiste Richard Thaler, prix Nobel d'économie 2017, et le juriste Cass Sunstein⁵⁵, la théorie du nudge repose sur les apports de l'économie comportementale, les individus ne sont pas des agents purement rationnels, leurs décisions sont affectées par de nombreux biais cognitifs. Plutôt que d'imposer un changement par la contrainte réglementaire, le nudge consiste à concevoir une « architecture de choix » qui oriente subtilement la décision vers l'option jugée la plus favorable, sans jamais

⁵³ Bridges, W. (1991), *Managing Transitions, Making the Most of Change*, Reading, Addison-Wesley.

⁵⁴Deming, W. E. (1950), *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, Tokyo, JUSE. Le cycle dérive en réalité de Shewhart, W. A. (1939), *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, Washington, The Graduate School ; le sigle PDCA est forgé par les ingénieurs japonais en 1951, et Deming lui-même l'a récusé au profit du PDSA, Plan-Do-Study-Act, dans *The New Economics*, 1993.

⁵⁵ Thaler, R. H. et Sunstein, C. R. (2008), *Nudge, Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, New Haven, Yale University Press.

restreindre la liberté de choisir une autre option, d'où l'expression de « paternalisme libertarien ». Appliquée à l'entreprise, cette approche se traduit par des dispositifs de conduite du changement volontairement discrets, messages de progression, mise en avant contextuelle d'une option, comparaisons de données incitatives.

Ses limites sont toutefois documentées, un nudge peut échouer face à une forte opposition des destinataires aux choix par défaut, ou se heurter à des « contre-nudges » portés par des intérêts économiques ou culturels concurrents. Sunstein lui-même, dans ses travaux ultérieurs sur les nudges défaillants, souligne que l'efficacité de la méthode dépend étroitement du degré de transparence perçu par les destinataires ; à défaut, le nudge est vécu comme une manipulation et suscite un rejet plutôt qu'une adhésion. Ce constat fait directement écho aux conditions d'efficacité d'une influence minoritaire selon Moscovici, une source perçue comme dissimulée ou stratégique perd sa capacité à provoquer une conversion authentique des attitudes, et ne produit au mieux qu'une compliance de façade.

4.4.6 Tableau comparatif des modèles

Le tableau ci-dessous synthétise la logique dominante, le niveau d'action privilégié et la principale limite de chacun des huit modèles présentés. Cette mise en perspective transversale fait apparaître deux familles, d'une part des modèles à dominante procédurale et organisationnelle (Lewin, Kotter, McKinsey 7-S, PDCA), d'autre part des modèles à dominante individuelle et psychologique (ADKAR, Kübler-Ross, Bridges, Nudge). Cette distinction structure directement la lecture moscovicienne proposée en 4.5, l'influence minoritaire opérant précisément à l'articulation de ces deux niveaux.

Tableau 5 : comparatif des modèles de conduite du changement

Modèle	Logique dominante	Niveau d'action principal	Limite majeure
Lewin (1947)	Processus séquentiel en trois temps, déstabiliser, transformer, stabiliser.	Organisation, groupe	Vision linéaire, peu adaptée à un environnement instable ou continu.
Kotter (1996)	Mobilisation politique et managériale par étapes successives, centrée sur l'urgence et la coalition.	Direction, management	Séquence rigide, forte dépendance au sponsorship de la hiérarchie.

ADKAR (Hiatt)	Progression individuelle, prise de conscience, désir, connaissance, capacité, renforcement.	Individu	Peu de prise en compte des dynamiques collectives et relationnelles.
Kübler-Ross	Lecture émotionnelle du deuil du changement en cinq étapes.	Individu, vécu psychologique	Étapes non strictement séquentielles ; risque de simplification du vécu réel.
McKinsey 7-S	Alignement systémique de sept dimensions, dures et souples, de l'organisation.	Organisation (structure et culture)	Modèle diagnostique statique, peu prescriptif sur le « comment ».
PDCA (Deming)	Boucle itérative d'amélioration continue.	Processus, méthode	Peu outillé pour la dimension humaine et émotionnelle du changement.
Bridges	Distingue le changement (événement externe) de la transition (processus psychologique interne).	Individu et collectif	Suppose un accompagnement managérial disponible et constant dans le temps.
Nudge (Thaler et Sunstein)	Architecture de choix, orienter subtilement la décision sans contrainte ni interdiction.	Comportement individuel	Risque de perception manipulateur en l'absence de transparence.

4.5 Synthèse critique : de la résistance à gérer à la résistance comme moteur, relecture moscovicienne et positionnement du mémoire

4.5.1 Rappel du cadre théorique

Serge Moscovici⁵⁶ rompt avec la conception classique de l'influence sociale centrée sur la conformité à la majorité, pour montrer qu'une minorité active cohérente, consistante dans sa position et perçue comme autonome, peut infléchir durablement les représentations d'un groupe, y compris au-delà de l'objet initial du désaccord (effet de conversion latente).

⁵⁶ Psychologie des minorités actives, Serge Moscovici.

Cette influence repose sur plusieurs paramètres clés, la consistance du discours porté dans le temps et entre les membres de la minorité, le style de négociation adopté (rigide ou flexible), l'autonomie perçue de la source, et le conflit socio-cognitif que sa position fait naître chez les membres du groupe majoritaire.

Transposée au contexte organisationnel, cette grille permet de lire le porteur d'un projet de changement, Direction générale, fonction RH, équipe pilote, mais aussi collectif de salariés, comme une minorité active cherchant à faire évoluer les représentations dominantes d'un collectif de travail, dans une dynamique bien plus fine que la simple application descendante d'une décision.

4.5.2 Une grille de lecture croisée

Le tableau suivant met en regard les paramètres moscoviciens et les éléments correspondants identifiés dans les modèles de conduite du changement présentés ci-dessus.

Tableau 6 : Paramètres moscoviciens et modèles de conduite du changement : grille croisée

Paramètre moscovicien	Définition (Moscovici)	Écho dans les modèles de changement
Consistance (diachronique et synchronique)	Répétition stable d'une même position dans le temps et cohérence entre les membres de la source.	Constance du sponsor du changement chez Kotter ; répétition des messages et symboles chez Lewin (« recristallisation »).
Style de négociation (rigide vs flexible)	Manière dont la minorité présente sa position, intransigeante ou capable de concessions apparentes.	Le nudge et le modèle ADKAR reposent sur une flexibilité perçue (liberté de choix, rythme individuel) qui favorise l'acceptation sans imposer une rupture frontale.
Investissement et autonomie perçue	Crédibilité liée au fait que la minorité agit sans intérêt personnel apparent.	La légitimité du porteur de projet ou du manager de proximité conditionne l'adhésion, en particulier dans la « zone neutre » de Bridges.
Conflit socio-cognitif	Le désaccord initial oblige le groupe à réexaminer ses représentations plutôt qu'à se conformer superficiellement.	La « décristallisation » de Lewin et la phase « déni / colère » de Kübler-Ross correspondent à ce moment de déstabilisation cognitive nécessaire à une influence réelle (conversion) plutôt qu'à une simple compliance.

Influence latente / différée (effet de conversion)	L'effet d'une minorité peut n'apparaître que plus tard, sur des attitudes non directement ciblées.	L'ancrage durable visé par le « renforcement » (ADKAR) ou le « nouveau départ » (Bridges) peut être relu comme la manifestation différée d'une conversion plutôt que d'une simple soumission normative.
--	--	---

C'est précisément l'espace de contribution que ce mémoire entend occuper. La théorie moscovicienne permet de renverser la perspective, ce que la littérature managériale nomme résistance peut se lire comme l'action d'une minorité active, c'est-à-dire comme un moteur de changement et non son empêchement. Les angles morts relevés modèle par modèle convergent tous vers ce renversement.

Chez Lewin, la minorité participe au dégel en fragilisant l'évidence du statu quo, et peut contraindre au regel en exigeant l'institutionnalisation de nouvelles règles. Chez Kotter, la coalition motrice peut se former par en bas, contre l'inertie de la hiérarchie, et le sentiment d'urgence peut être porté par des acteurs minoritaires avant que la Direction ne l'entende. Chez Hiatt, l'Awareness et le Desire peuvent être déclenchés par une minorité cohérente incarnant une alternative crédible.

Dans les 7S, la minorité est ce qui rend visible et insupportable le désalignement entre valeurs proclamées et pratiques réelles.

Aucun de ces modèles ne mobilise explicitement le cadre de l'influence minoritaire ; le mémoire propose donc une lecture moscovicienne transversale de ces outils managériaux établis, en identifiant dans chacun d'eux les mécanismes de consistance, de style de négociation et de conflit socio-cognitif qui conditionnent, souvent de manière implicite, leur efficacité réelle.

4.5.3 Trois apports pour l'argumentation de l'étude

Cette mise en regard suggère trois pistes directement mobilisables pour la démonstration.

Premièrement, les modèles procéduraux (Lewin, Kotter) décrivent en creux les conditions structurelles de la consistance d'une minorité active, coalition stable, communication répétée, inscription dans la durée, sans toutefois mobiliser ce vocabulaire théorique.

Deuxièmement, les modèles centrés sur l'individu (ADKAR, Kübler-Ross, Bridges) documentent empiriquement la phase de conflit socio-cognitif, déni, colère, zone neutre, que la théorie de l'influence minoritaire situe au cœur du processus de conversion ; ils offrent donc un matériau descriptif riche pour illustrer, au niveau individuel, un mécanisme que Moscovici décrit surtout au niveau du groupe.

Troisièmement, la théorie de Nudge introduit une tension féconde, elle interroge la frontière entre influence minoritaire authentique, fondée sur un conflit socio-cognitif assumé et transparent, et influence par défaut ou par architecture de choix, plus proche d'une forme de soumission comportementale que d'une véritable conversion des représentations. Cette tension peut structurer une discussion critique sur les limites d'une transposition managériale non réflexive des théories de l'influence sociale.

Au terme de cette première partie, les concepts mobilisés, styles de comportement, normes, modalités d'influence, et leur traduction dans les modèles de conduite du changement forment une grille cohérente. Il en résulte l'hypothèse de recherche qui guidera l'analyse empirique, le passage par une phase de conflit ouvert, qu'il soit juridique ou social, est nécessaire pour dépasser la simple normalisation et atteindre l'innovation.

Autrement dit, une minorité qui éviterait le conflit socio-cognitif, par une adhésion de façade ou une négociation purement flexible, n'obtiendrait au mieux qu'une compliance superficielle, là où le conflit assumé, porté avec consistance, ouvre la voie à une conversion durable des représentations.

Partie II : Analyse Empirique : Diagnostics et Cas Critiques

Cette deuxième partie confronte le cadre théorique des minorités actives à deux terrains issus de groupes industriels internationaux, choisis dans des contextes différents. Chez Goodyear, elle se noue au sein des équipes commerciales et de coordination du siège de La Défense, une fonction de nature plus tertiaire au sein d'un groupe par ailleurs industriel. Chez Albany, elle concerne directement les équipes de production, sur un site industriel.

Ce choix répond à une exigence de méthode, en comparant un terrain de production et un terrain commercial, il permet de vérifier que le mécanisme observé ne tient pas uniquement aux spécificités d'une fonction, à sa culture managériale ou à son rapport au conflit social. Le chapitre 5 conduit, pour chacun des deux cas, Albany International France et Goodyear France, une analyse longitudinale complète de la dynamique d'influence observée, avant d'en proposer une synthèse comparative. Le chapitre 6 s'intéresse aux implications managériales de ces deux situations, notamment aux résistances rencontrées, à leur évolution vers le conflit ouvert et au rôle joué par le Droit dans leur résolution.

Chapitre 5 : Repenser la transformation RH via un cas critique

En mai 2025, quatre salariés de Goodyear France prennent l'initiative d'un courrier collectif, signé au total par 21 salariés (SR, SSR et KAM), puis adressé à la Direction. Cette démarche vise à contester leurs objectifs de rémunération variable et met plus largement en lumière certains dysfonctionnements organisationnels de l'entreprise, notamment dans la définition, la calibration et l'attribution de ces rémunérations variables. Sept mois plus tard, ce noyau de quatre personnes aura obtenu une satisfaction substantielle, étendu ses effets à environ 110 salariés répartis sur trois unités opérationnelles appelées "Business Unit", et forcé une révision d'un dispositif de rémunération que la Direction n'avait ni planifiée ni souhaitée.

En février 2026, la Direction d'Albany International France annonce, sur son site de production de composites 3D pour l'aéronautique, un projet de passage au rythme d'aménagement du temps de travail en 5x8. Le syndicat minoritaire CFDT refuse aussitôt les conditions financières proposées et mobilise une partie des salariés, quand le syndicat majoritaire UNSA, initialement favorable, en vient à son tour à durcir ses propres revendications. Après plusieurs semaines de négociation, le projet initial est repensé avec une prime plus que triplée (de 50 à 150 euros), des aménagements horaires inédits, sous l'effet d'une résistance qui n'était, au départ, portée que par une poignée de représentants du personnel.

En premier lieu, il ne saurait être soutenu, sur le seul fondement de deux situations observées, que les minorités actives l'emportent de façon générale sur les majorités organisationnelles. Une telle généralisation excéderait ce que les faits rapportés permettent d'établir et ce chapitre n'a pas cette prétention.

En second lieu, le rapprochement de deux terrains hétérogènes par le secteur, par les acteurs concernés et par la nature du déclencheur permet de vérifier si un même mécanisme d'influence rend compte, de façon cohérente, de deux situations qui n'appelaient a priori aucune mise en regard. Dans cette perspective, chaque cas est traité non comme un échantillon représentatif d'une population plus large mais comme un terrain d'épreuve pour la théorie de l'influence minoritaire développée par Moscovici.

En tout état de cause, cette démarche appelle une réserve. La généralisation opérée ici est de nature analytique et non statistique. Elle vise à établir la plausibilité et la cohérence interne d'un mécanisme, non sa fréquence.

Sous cette réserve, il sera procédé, dans les développements qui suivent, à l'examen successif des deux terrains retenus avant d'en tirer les enseignements communs quant à la dynamique d'influence organisationnelle qu'ils donnent à voir.

5.1 Méthodologie de l'étude de cas

Avant d'entrer dans le détail des deux terrains, il convient de préciser la posture méthodologique qui gouverne l'ensemble de ce chapitre, telle que la formalise Yin⁵⁷. Une étude de cas, dans cette perspective, n'est pas une illustration commode d'une théorie déjà admise. C'est une stratégie de recherche à part entière, adaptée aux questions de type « comment » ou « pourquoi », aux situations où le chercheur n'a aucune prise sur les événements observés, et aux phénomènes contemporains qu'on ne peut séparer de leur contexte. Les deux terrains étudiés ici, Goodyear et Albany, répondent aux trois critères à la fois.

Le choix de travailler sur deux cas plutôt qu'un seul ne relève pas d'une logique d'échantillonnage statistique, où la taille de l'échantillon garantirait la représentativité. Il relève de ce que Yin nomme la logique de réplication. Les deux terrains sont retenus parce que la théorie de Moscovici permet d'anticiper qu'ils convergeront vers une issue comparable, l'innovation sociale, malgré des déclencheurs de nature différente, organisationnel pour l'un, juridique pour l'autre. C'est une réplication théorique plutôt que littérale, en ce qu'elle prédit une convergence à travers la différence plutôt qu'une simple répétition à l'identique.

Cette distinction a une conséquence directe sur ce que ce mémoire peut prétendre démontrer. Il ne s'agit pas de généraliser statistiquement les résultats obtenus chez Goodyear et Albany à l'ensemble des filiales françaises de multinationales, ce que deux cas ne permettraient de toute façon pas. Il s'agit de généraliser analytiquement, en testant, en affinant et le cas échéant en corrigeant un modèle théorique, celui de Moscovici.

⁵⁷ Yin, R. K. (1989), *Case Study Research*, Thousand Oaks, Sage.

Quatre critères permettent d'apprécier la rigueur d'une telle démarche. La "construct validity"⁵⁸, au sens de Yin, au cas d'espèce tient à la capacité de bien mesurer ce qu'on prétend observer, elle est recherchée ici par la triangulation des 15 entretiens conduits auprès de cinq positionnements distincts vis-à-vis du groupe minoritaire, détaillée dans la grille de codage présentée plus loin, selon une logique de codage et de recoupement des données. La "validité interne" tient à la solidité du lien de causalité établi entre les faits observés, ce que permet le suivi chronologique fin du dossier, en particulier les procès-verbaux de CSE. La validité externe précise les limites du domaine dans lequel les résultats peuvent raisonnablement s'étendre, un point sur lequel ce mémoire reste prudent, comme le rappelle la synthèse comparative des deux terrains plus loin. La fiabilité, enfin, tient à ce qu'un autre chercheur, reprenant le même protocole, le guide d'entretien et la grille de codage documentés en annexe, puisse aboutir à des conclusions comparables.

5.1.1 Choix des deux terrains et justification

Cette recherche repose sur deux études de cas menées dans des filiales américaines dans le secteur de l'industrie présentant des caractéristiques structurelles comparables, telles qu'une présence syndicale organisée, un contexte de transformation contrainte, et des formes de résistance collective documentées. Goodyear France et Albany International ont notamment été sélectionnées en raison de la richesse analytique de leurs configurations respectives.

Le choix de mener deux études de cas en parallèle plutôt qu'une seule relève d'une démarche de recherche qualitative par cas comparés, telle que la définissent Yin⁵⁹ et Eisenhardt⁶⁰, l'analyse simultanée de plusieurs terrains permet d'affiner la théorie mobilisée par un mécanisme de réplique logique, chaque cas venant confirmer, nuancer ou contredire ce que l'autre donne à observer. Cette démarche s'inscrit également dans la perspective défendue par Koenig⁶¹, pour qui une étude de cas menée avec rigueur peut assumer une fonction qui dépasse la simple illustration théorique, elle permet de tester la robustesse d'un modèle et, le cas échéant, d'en affiner les contours. C'est le statut que revendique ce mémoire pour les cas Goodyear et Albany et, non deux illustrations juxtaposées du modèle moscovicien, mais deux terrains dont la mise en regard permet d'en éprouver la validité dans un contexte d'entreprise. Le corpus mobilisé ne se limite pas aux sources documentaires.

⁵⁸ La validité de construit désigne le degré auquel les concepts théoriques mobilisés dans une recherche sont effectivement représentés et appréhendés par les données empiriques recueillies. Dans une étude de cas, elle vise notamment à assurer la correspondance entre les construits théoriques et les indicateurs empiriques retenus, en s'appuyant sur des procédures telles que la mobilisation de plusieurs sources de preuve et l'établissement d'une chaîne de preuve.

⁵⁹ Yin, R. K. (1989), *Case Study Research*, Thousand Oaks, Sage.

⁶⁰ Eisenhardt, K. M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532-550.

⁶¹ Koenig, G. (2005), « Études de cas et évaluation de programmes, une perspective campbellienne », communication à la conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).

Il comprend également, pour chacun des deux terrains, des entretiens semi-directifs réalisés auprès de personnes directement impliquées, 15 entretiens pour Goodyear et 19 pour Albany. Leur composition et leurs caractéristiques sont détaillées plus loin.

La comparaison s'articule autour d'une distinction fondamentale dans la nature du déclencheur. Chez Goodyear, le déclencheur est organisationnel, mais l'argument mobilisé est juridique, en l'occurrence la mise en lumière d'irrégularités légales portant sur la communication des objectifs de rémunération variable qui constitue le point d'ancrage de la démarche minoritaire. Chez Albany, le déclencheur est organisationnel, en l'occurrence l'annonce d'un projet de réorganisation du temps de travail (passage au rythme 5x8) qui provoque l'émergence d'une résistance collective. Cette dualité de déclencheurs permet d'examiner si et comment la nature de l'argument mobilisé, organisationnel ou légal, modifie les dynamiques d'influence et les réponses institutionnelles.

Les deux terrains présentent également une présence syndicale structurée, inscrite dans un dialogue social formalisé, et relèvent du secteur industriel, ce qui permet de rapprocher leurs contraintes économiques et leurs logiques de négociation.

L'intérêt de cette approche comparative ne tient pas seulement au fait de comparer deux cas à partir d'un même cadre théorique. Elle permet surtout de tester la robustesse du modèle moscovicien en observant un élément que chaque cas, pris séparément, ne permettrait pas de mettre en évidence à savoir la nature de l'argument mobilisé par la minorité. Albany montre qu'un argument fondé sur l'expérience, ici la dégradation des conditions de travail, peut, lorsqu'il est porté avec suffisamment de constance dans le temps, produire à la fois une forme de normalisation, au sens élargi précisé plus haut et une innovation sociale. Goodyear montre qu'un argument juridique peut produire un résultat comparable, mais selon une mécanique différente. La consistance s'exerce sur une durée tout aussi longue, avec neuf réunions de CSE sur sept mois, mais elle suit ici un cadre plus formalisé, à travers le suivi juridique et institutionnel du dossier. Chez Albany, elle se construit de manière plus diffuse, au fil de réunions de négociation successives, sans jalon formel comparable. Les deux cas convergent donc sur l'issue, l'innovation sociale au-delà de la simple conformité, tout en divergeant sur le chemin qui y mène.

Cette convergence sur l'issue malgré des déclencheurs de nature différente est, à ce stade de la recherche, l'un des résultats les plus utiles pour la suite du raisonnement. Elle suggère que ce n'est pas la nature de l'argument initial qui détermine la profondeur du changement obtenu, mais la manière dont l'organisation, et en particulier sa fonction RH, laisse ou non le temps à la minorité de démontrer sa consistance. C'est un point qui dépasse le seul cadre descriptif des deux cas, il oriente en effet directement les recommandations qui seront développées en Partie III. Le tableau comparatif présenté plus loin, reprend cette mise en regard de façon systématique, terrain par terrain et dimension par dimension.

5.1.2 Sources mobilisées

L'analyse s'appuie sur un corpus pluriel de sources, croisant plusieurs types de matériaux documentaires et empiriques afin d'assurer la triangulation des données.

Pour le terrain Goodyear, le corpus intègre les courriers collectifs échangés entre les salariés concernés et la Direction, une note de synthèse interne, neuf procès-verbaux de réunions de CSE couvrant le suivi mensuel du dossier (mai 2025 à janvier 2026), et un corpus de 15 entretiens semi-directifs conduits auprès de salariés de la Division Industrielle (4 SSR, noyau de la minorité active, 4 KAM, 5 SR et 2 fonctions RH), complété par les données de la grille de codage post-entretien.

Pour le terrain Albany, les sources mobilisées comprennent 19 entretiens semi-directifs conduits auprès de la Direction, des délégués syndicaux CFDT et UNSA et de salariés de production, les comptes rendus des réunions de négociation, les accords collectifs relatifs à l'organisation du temps de travail, les procès-verbaux de réunions de CSE, ainsi que les communications internes produites par la Direction et les représentants du personnel.

Dans les deux cas, les entretiens conduits auprès des acteurs RH et des représentants du personnel ont permis de croiser les perspectives sur les dynamiques internes, les rapports de force et les processus décisionnels.

5.1.3 Grille de codage appliquée

L'analyse des deux terrains repose sur une même grille de lecture, inspirée de la théorie des minorités actives de Moscovici. Après avoir travaillé sur les représentations sociales en 1961, Moscovici développe en 1976 sa réflexion sur l'influence des minorités (*Psychologie des minorités actives*, PUF, 1979/1991). C'est cette théorie de l'influence minoritaire qui sert ici de cadre d'analyse, à travers cinq dimensions complémentaires.

L'élément déclencheur, c'est-à-dire la nature de l'événement ou de la situation qui provoque l'émergence de la résistance collective, organisationnelle dans les deux cas, mais adossée à un argument juridique chez Goodyear et à un argument expérientiel chez Albany.

Le style comportemental de la minorité, entendu comme l'évaluation de quatre des cinq styles de comportement identifiés par Moscovici (consistance, autonomie, investissement, équité) à partir des données d'entretien et des documents produits par les acteurs.

Le cinquième style qu'il décrit, la rigidité, n'est pas retenu comme axe autonome, car il désigne chez lui un risque inhérent au comportement consistant plutôt qu'une qualité recherchée ; c'est cet évitement du risque, au profit de l'équité, que la grille cherche à documenter⁶².

La réaction de la Direction, soit la cartographie des réponses institutionnelles (indifférence, dialogue contraint, concessions partielles, intégration) et évolution de ces réponses dans le temps.

Les modalités d'influence observées, en l'occurrence la qualification de l'issue selon les catégories moscoviciennes, telles que la conformité (soumission de la minorité à la norme de la majorité, sans changement de fond)⁶³, la normalisation, ou l'innovation (transformation des pratiques, au-delà de la stricte conformité, sous l'effet de la seule pression minoritaire)⁶⁴.

Une précision terminologique s'impose sur ce dernier point. Chez Moscovici, la normalisation désigne, au sens strict, un nivellement mutuel entre partenaires de statut égal, en l'absence de toute relation majorité/minorité⁶⁵, ce qui correspond à un consensus qui se construit par convergence des jugements, non une réponse de la majorité à une minorité contestataire. Les deux terrains étudiés ici relevant précisément d'une configuration majorité/minorité, le terme est repris dans cette recherche en un sens élargi, pour désigner la mise en conformité de la majorité avec une norme externe objective (légale, dans le cas de Goodyear), sans reconnaissance explicite du bien-fondé de la position minoritaire. Cette normalisation élargie se distingue de la conformité en ce qu'elle emporte un changement effectif de pratique, mais s'en distingue de l'innovation en ce que ce changement reste circonscrit à la mise en règle, sans production de dispositifs nouveaux.

Enfin, le professionnel RH joue, quant à lui, un rôle central dans la dynamique de l'organisation. Il a vocation à faciliter le dialogue, prévenir les risques, mettre en place des solutions RH adaptées ou encore accompagner les changements dans les relations et les rôles professionnels. Cette grille est appliquée de manière identique aux deux terrains, ce qui permet une comparaison systématique des résultats dans la synthèse comparative présentée en fin de chapitre.

⁶² Ibid., chap. 6, p. 128, 145-146, 157-158. Moscovici y distingue cinq styles, l'investissement, l'autonomie, la consistance, la rigidité et l'équité.

⁶³ Ibid., chap. 8, p. 187-190.

⁶⁴ Ibid., chap. 8, p. 193-198.

⁶⁵ Ibid., chap. 8, p. 190-192, « nous ne parlons pas ici de conformité ni d'une position antérieure du groupe ; il n'y a ni majorité ni minorité ».

5.2 Analyse longitudinale du terrain Goodyear : du PSE “*Business Transformation*” à la correction légale et à l’innovation sociale

La grille de codage présentée en annexe constitue l'instrument méthodologique central de l'enquête empirique conduite dans le cadre de cette recherche. Sa conception répond à un double impératif méthodologique. D'une part, ancrer l'analyse dans le cadre théorique de Moscovici⁶⁵ sans y projeter mécaniquement des catégories préétablies, ce qui aurait conduit à surinterpréter les données au regard d'une grille de lecture imposée a priori. D'autre part, garantir une validité suffisante des données recueillies par le recours systématique à la triangulation, principe méthodologique consistant à ne retenir un constat comme fiable qu'à condition qu'il soit corroboré par plusieurs sources indépendantes les unes des autres.

Moscovici établit que l'influence exercée par un groupe minoritaire ne procède pas de sa taille, mais de son style comportemental, c'est-à-dire de la manière dont il se positionne dans la durée face à la majorité institutionnelle. L'auteur isole à cet égard plusieurs dimensions constitutives de ce style⁶⁶. La consistance, entendue comme la stabilité du discours dans le temps. L'autonomie, soit l'indépendance du groupe à l'égard des pouvoirs constitués, tels que les organisations syndicales. L'équité, que Moscovici distingue explicitement de la rigidité, cette dernière désignant chez lui un blocage sur la forme autant que sur le fond, et qui renvoie à la capacité de faire preuve de fermeté sur le principe tout en consentant à de la flexibilité sur les modalités de mise en œuvre. Et enfin l'investissement personnel, soit le coût, en temps et en exposition, que les membres du groupe minoritaire acceptent d'assumer pour porter leur position. Ces dimensions demeurent néanmoins théoriques, car elles ne se donnent pas à lire directement dans le discours d'un interviewé, ce qui a rendu nécessaire leur opérationnalisation, c'est-à-dire leur traduction en critères concrets et observables. C'est précisément l'objet de la grille développée pour cette recherche, structurée autour de six axes (A1 à A6) directement issus du modèle moscovicien.

Chaque axe théorique a été rattaché à des questions spécifiques du guide d'entretien semi-directif. Les questions 3 et 5 visent à faire émerger la consistance (A1). La question 6 interroge l'autonomie (A2). La question 7 explore la capacité de compromis et, partant, l'équité (A3). La question 8 aborde les coûts personnels consentis (A4). Les questions 9 et 10 permettent d'apprécier l'influence latente exercée ainsi que l'évolution du regard majoritaire (A5). Enfin, les questions 12 à 14 documentent les réactions de la Direction et des instances RH (A6). Il convient de souligner que le vocabulaire théorique de Moscovici⁶⁷ n'a, à aucun moment, été introduit auprès des répondants, ceci afin d'éviter tout biais d'orientation. Les dimensions analysées émergent ainsi des discours recueillis, plutôt qu'elles ne leur sont imposées.

Chaque entretien a été coté après retranscription selon une échelle en quatre niveaux, complétée par une mention de non-pertinence, à savoir très marqué (++), présent (+), nuancé ou ambivalent (≈), faible ou contesté (–), et non pertinent (n.p.) pour les profils en position d'extériorité.

Cette cotation ne porte pas sur ce que l'interviewé a fait ou non, mais sur la manière dont il perçoit et verbalise chaque dimension. Il en résulte qu'un répondant sceptique reconnaissant malgré lui la consistance du groupe minoritaire produit une cotation ++ sur l'axe A1, laquelle revêt une valeur analytique supérieure à celle d'un membre actif formulant la même observation en sa propre faveur, dans la mesure où ce constat va à l'encontre du parti pris initial du répondant.

L'échantillon de 15 entretiens a été constitué pour couvrir cinq positionnements distincts à l'égard du groupe minoritaire, à savoir membres actifs, sympathisants, neutres, sceptiques, et regard externe incarné par la fonction RH. Ce choix méthodologique n'est pas accessoire, dans la mesure où il conditionne directement la validité des résultats obtenus. Lorsqu'une même dimension reçoit une cotation identique de la part d'un membre actif, d'un sceptique et d'une RRH EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique, un périmètre géographique du groupe, nous conservons cet acronyme dans la suite du mémoire, elle cesse de relever d'une perception subjective isolée pour s'imposer comme une réalité sociale partagée. Deux résultats se distinguent à cet égard. L'axe A5 (influence latente) recueille une cotation ++ dans la totalité des 15 entretiens, et l'axe A1 (consistance) une cotation ++ ou + dans l'ensemble du corpus, sans qu'aucun entretien ne la conteste, tous positionnements confondus. Ce caractère unanime constitue le résultat empirique le plus robuste de la présente recherche, dans la mesure où même les répondants les plus réservés à l'égard de la méthode reconnaissent que le discours du groupe minoritaire n'a jamais varié, et que des changements concrets ont effectivement été obtenus.

C'est à la lumière de ces considérations méthodologiques que les données présentées en Annexe doivent être lues, non comme une simple mise en tableau de perceptions individuelles, mais comme l'instrument d'une démonstration, celle par laquelle un groupe numériquement minoritaire est parvenu, par la seule force de son style comportemental, à transformer durablement les pratiques d'une organisation qui ne lui a pourtant jamais formellement donné raison.

Le corpus mobilisé pour cette recherche s'appuie sur plusieurs sources complémentaires. Il comprend les courriers collectifs échangés entre les salariés et la Direction entre mai et septembre 2025, neuf procès-verbaux de réunions de CSE couvrant le suivi mensuel du dossier entre mai 2025 et janvier 2026, ainsi qu'une note de synthèse interne.

5.2.1 Contexte : présentation de Goodyear, structure matricielle internationale, et cadre du PSE engagé

Goodyear France est la filiale française du groupe américain Goodyear Tire & Rubber Company, l'un des leaders mondiaux du pneumatique. Constituée sous forme de société par actions simplifiée et dont le siège social est établi à La Défense, la filiale française opère dans un environnement fortement contraint par les orientations stratégiques du groupe, dont le siège est situé aux États-Unis et dont les processus, outils et communications sont historiquement déployés en langue anglaise.

Cet environnement contraint tient d'abord à une architecture organisationnelle matricielle qu'il convient de préciser, tant elle éclaire la suite de l'analyse. Goodyear France appartient à la région EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique, un périmètre géographique du groupe ; nous conservons cet acronyme dans la suite du mémoire) et, au sein de celle-ci, au hub Europe du Sud, qui regroupe la France, l'Espagne, l'Italie, le Portugal et la Grèce. Le siège régional européen est établi à Bruxelles, tandis que certaines fonctions support, notamment finance et centre d'appel, sont hébergées dans un centre de services partagés basé en Roumanie. Chaque division commerciale du groupe est désignée en interne comme une Business Unit (en français, unité d'affaires ; nous utiliserons l'acronyme BU). La Division Industrielle, celle qui concerne notre étude, est dirigée par un président de division de nationalité polonaise, basé au siège européen de Bruxelles. La fonction RH régionale, ci-après désignée RRH EMEA, est assurée par une RRH de nationalité allemande, résidant et travaillant au Luxembourg, dont le périmètre couvre l'ensemble des hubs européens et non la seule France. La Direction générale France, enfin, est confiée à un dirigeant de nationalité espagnole, installé au siège parisien, en charge de l'ensemble du hub Europe du Sud.

Cette organisation matricielle détermine directement la manière dont se construit, chaque année, le plan de rémunération variable. Les objectifs opérationnels (AOP) sont élaborés dans les pays, en France notamment, puis remontent aux États-Unis, où la décision finale sur le design du plan est arbitrée. Cette décision redescend ensuite au président de la division, qui la valide avec les directeurs de hub, avant qu'elle ne soit cascadée aux équipes locales.

Le circuit complet, du pays vers les États-Unis, puis vers l'Europe, puis de nouveau vers les pays, allonge mécaniquement les délais de validation et multiplie les points de traduction, au sens propre comme au figuré, entre les réalités opérationnelles locales et les arbitrages globaux. Le DG France, bien qu'installé à Paris et à la tête du hub Europe du Sud, dispose à cet égard d'une capacité d'influence réelle, par les lignes de reporting matricielles qui le relient au président de division et aux échelons américains, mais non d'un pouvoir de décision propre, celui-ci demeurant détenu aux États-Unis.

C'est dans ce contexte que la communication des objectifs en anglais doit être resituée.

Elle ne procède pas d'un choix délibéré de marginaliser le contexte français, mais d'un effet de simplification d'une organisation de plus en plus internationalisée, une pratique restée sans conséquence sensible tant que la part de communication en anglais demeurait limitée. C'est la transformation organisationnelle engagée à partir de septembre 2023 qui, en intensifiant cette internationalisation, a rendu visible ce qui n'était jusqu'alors qu'un non-sujet, jusqu'à en faire un point d'ancrage juridique pour la minorité active, comme le montre la section suivante.

Au-delà de la seule architecture matricielle, le contexte français présente, du point de vue du groupe, une spécificité qui dépasse la question linguistique. Le métier de la Division Industrielle y repose sur une relation tripartite propre au marché français, où le KAM négocie le contrat de flotte, le SR assure le suivi commercial du compte, et le SSR coordonne le relevé technique de l'usure des pneumatiques directement avec le client final, une articulation à trois niveaux qui n'a pas d'équivalent strict dans les autres géographies du groupe, où la relation client est souvent plus directement pilotée par le commercial seul. Cette spécificité contribue à ce que la France soit perçue, au sein du groupe, comme un marché aux pratiques commerciales moins standardisables que d'autres, les processus conçus au niveau du siège américain ou du siège européen, pensés pour une relation client plus linéaire, s'appliquent plus difficilement à une organisation du travail française construite autour de cette coordination à trois voix. Ce décalage contribue à expliquer pourquoi un dispositif d'objectifs conçu de manière globale, calqué sur un modèle commercial standard, a échoué à saisir la nature réellement coordonnante, et non commerciale, de la fonction SSR, le poste lui-même étant le produit d'une organisation du travail spécifiquement française, mal lue par un design construit à distance.

À partir de septembre 2023, Goodyear France engage donc un plan de transformation organisationnelle de grande ampleur visant à remodeler ses Business Units commerciales, en particulier la Division Industrielle spécialisée dans la gestion de contrats de flottes dvéhicules lourds. Ce plan crée notamment le poste de Senior Sales Representative (en français, Responsable de Secteur Vente, mais nous conservons dans ce mémoire l'acronyme SSR), conçu pour assurer la coordination entre les Key Account Manager (en français, Responsable Grands Comptes, désignés par l'acronyme KAM) qui négocient les contrats, les Sales Representative (en français, Responsable de Secteur, ou vendeur, désignés par l'acronyme SR) qui suivent les comptes clients, et les Techniciens Service Fleet (en français, techniciens flottes rechapage, désignés par l'acronyme TSF) qui relèvent l'usure des pneumatiques sur le terrain. Ce plan de transformation précède et accompagne la mise en œuvre, en 2024, d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE appelé Business Transformation en interne), procédure légalement encadrée par les articles L.1233-61 et suivants du Code du travail.

La RRH EMEA (E14, Nathalie R.) résume avec précision la genèse du problème,

« Le poste de SSR a été créé pendant la réorganisation pour faire le lien entre les KAM, les commerciaux et les techniciens sur les contrats flottes poids lourd. Mais leurs objectifs ont été calqués, un peu vite, sur ceux des commerciaux, alors qu'ils ne vendent pas. Si t'ajoute à ça une notification tardive et t'as une étincelle. » (E14, Nathalie R., RRH EMEA) ⁶⁶

5.2.2 Le déclencheur : mise en lumière d'irrégularités légales sur la rémunération dans le sillage du PSE

Le déclencheur de la dynamique analysée ici n'est pas une revendication salariale ordinaire. Il tient à une inadéquation structurelle entre les missions réelles d'un groupe de salariés et les objectifs qui leur ont été assignés, doublée d'irrégularités légales portant sur les modalités de communication de ces mêmes objectifs.

Le groupe initial est composé des quatre SSR de la Division Industrielle, dont les postes ont été créés lors de la transformation. Leur rôle est de nature coordonnante, en ce sens qu'il consiste à s'assurer que les techniciens procèdent correctement au relevé d'usure des pneumatiques et que les SR maintiennent le suivi client. Ils ne vendent pas. Or, leurs objectifs ont été calqués sur ceux des SR, incluant des indicateurs commerciaux qu'ils ne maîtrisent pas. Thierry M. (E01), co-initiateur de la démarche, formule le problème dans sa dimension la plus concrète,

« Le déclencheur, c'est la notification de nos objectifs annuels, des cibles calquées sur celles des commerciaux, alors que nous, on ne vend rien, on coordonne. On ne pouvait pas être jugés sur du chiffre d'affaires qu'on ne maîtrise pas. » (E01, Thierry M., SSR, co-initiateur)

La chargée C&B siège (E15, Laetitia M.) confirme du point de vue technique,

« Ils ont pointé un vrai écart juridique, délai de notification des objectifs non respecté, et des critères de type commercial appliqués à un poste de coordination. » (E15, Laetitia M., C&B siège)

À ce défaut de calibrage s'ajoute un signe plus discret, mais tout aussi révélateur, l'intitulé même du poste n'a jamais été révisé. Recruté et affiché sous la dénomination Senior Sales Representative, alors même que sa mission réelle est coordonnante et non commerciale, le poste porte dans son nom la trace de l'erreur de conception qu'il a fallu ensuite corriger dans les objectifs. Si le design du poste avait pris acte, dès l'origine, de sa nature coordonnante, une dénomination différente s'en serait vraisemblablement suivie.

⁶⁶ Traduction libre de l'anglais vers le français

Ce défaut de renommage n'est pas un détail cosmétique, il constitue un argument supplémentaire en faveur de la thèse défendue par les SSR, puisqu'il montre que le calibrage commercial ne s'est pas limité aux seuls indicateurs chiffrés, mais s'est niché jusque dans l'intitulé du poste lui-même.

À ces manquements s'ajoutent des irrégularités légales documentées. En 2024, les SR et SSR reçoivent leurs objectifs courant mai, cinq mois après le début de l'exercice au 1er janvier, et les KAM le 27 août, soit près de huit mois après. En 2025, la situation se reproduit à l'identique, avec en outre des items manquants (objectifs GP, Gross Profit, en français marge brute, pour Q2, Q3 et Q4, c'est-à-dire les deuxième, troisième et quatrième trimestre de l'exercice, représentant 40 % du variable pour les KAM et SSR). Les objectifs sont par ailleurs transmis en anglais, en violation de l'article L.1321-6 du Code du travail. Les conséquences financières sont quantifiables. En effet, sur l'exercice 2024, 100 % des SR et SSR de la Division Industrielle n'atteignent que 60 % de leur prime, et les KAM entre 30 % et 70 %.

5.2.3 La minorité active à l'œuvre : rôle des salariés concernés (SSR), consistance de l'argumentation dans le temps, autonomie vis-à-vis de la Direction

Les données empiriques produites par les 15 entretiens permettent de documenter avec précision principaux marqueurs du style comportemental minoritaire au sens de Moscovici (1979/1991)⁶⁷. A noter que certains verbatims sont la retranscription en traduction libre de l'anglais vers le français.

La consistance est l'axe le plus fortement attesté dans l'ensemble du corpus, puisque 11 entretiens sur 15 lui attribuent la cotation « très marqué » (++), et 4 la cotation « présent » (+). Aucun entretien ne la conteste. Ce score, unanime tous positionnements confondus, retient particulièrement l'attention, en ce sens que même les sceptiques et les neutres reconnaissent la stabilité du discours. Cette perception est corroborée par une source institutionnelle indépendante des entretiens, en particulier les procès-verbaux de CSE, dont le détail est repris plus loin, qui montrent que le même point a été porté sans variation, réunion après réunion, de mai 2025 à janvier 2026, ce qui confirme au niveau du dialogue social formel ce que les répondants décrivent au niveau individuel. Les salariés qui ont rejoint la démarche en cours de route identifient précisément ce facteur comme déclencheur de leur adhésion.

Karim B. (E05), KAM passé de sympathisant à signataire, en témoigne :

« Ils ont toujours dit la même chose. C'est ça qui m'a convaincu de signer le second courrier, alors que je n'avais pas bougé pour le premier. » (E05, Karim B., KAM, sympathisant devenu actif)

⁶⁷ Ibid., p. 129, 138, 157-158.

L'autonomie est fortement attestée (8 entretiens sur 15 à ++, 4 à +), avec une nuance constante, la CFE-CGC n'étant intervenue que sur la forme juridique des courriers, jamais sur le fond de la demande ni sur la décision d'agir. Thierry M. (E01) est explicite,

« On a agi de nous-mêmes. La CFE-CGC nous a aidés à sécuriser juridiquement le courrier, mais l'initiative, la rédaction, les signatures, c'est nous, les quatre SSR. On n'a jamais laissé une fédération nationale récupérer le sujet, c'était un problème de poste mal calibré, pas une bataille idéologique. » (E01, Thierry M., SSR, co-initiateur)

La RRH EMEA confirme cette lecture, *« L'initiative venait clairement des quatre SSR eux-mêmes, la CFE-CGC est intervenue en soutien juridique, pas en pilotage. »* (E14, Nathalie R.)

L'équité⁷¹ caractérisée par la fermeté du principe et la souplesse de ses modalités d'application, est attestée dans 11 entretiens sur 15 (++ ou +), nuancée dans quatre (E07, E08, E10, E12) et contestée dans aucun. La formule revient de façon quasi-identique dans les discours de profils très différents. Valérie B. (E02, SSR active), *« Sur le fond, non négociable. Sur le calendrier des changements, oui, on a accepté d'attendre un peu. »* Sandrine L. (E06, KAM moteur), *« Fermes sur le principe, souples sur les délais de mise en œuvre. J'ai trouvé ça très professionnel comme posture. »* La RRH EMEA (E14), *« Fermes sur la nécessité de revoir le calibrage du poste, souples sur le calendrier de mise en œuvre. C'est une posture assez rare, et professionnelle. »* Cette convergence entre acteurs de positionnements différents sur la même qualification de la posture n'est pas anodine, en ce sens qu'elle atteste que cette équité n'est pas une perception propre au groupe minoritaire, mais une réalité perçue de l'extérieur.

Un quatrième facteur mérite d'être souligné, celui de la position structurelle des SSR comme amplificateur d'influence. Étant positionnés à l'interface des KAM, des SR et des techniciens, ils circulent entre plusieurs populations et ont naturellement diffusé leur prise de conscience. Thierry M. (E01) le formule ainsi, *« On voit tout ce qui ne va pas avant tout le monde »*.

C'est ce positionnement nodal qui explique en partie que leur démarche, née à quatre, ait rapidement trouvé un écho dans l'ensemble de la BU.

5.2.4 Rapport de force et légitimité : en quoi l'argument de conformité légale confère à la minorité une force particulière

Ce qui distingue cette démarche d'une contestation ordinaire tient à la nature de l'argument central mobilisé.

En ancrant leurs revendications dans l'invocation de la norme légale plutôt que dans une demande d'amélioration des conditions de travail, les SSR opèrent un déplacement argumentatif que Moscovici désigne sous le terme de norme d'objectivité⁶⁸, en ce sens que la minorité s'appuie sur un référentiel extérieur et vérifiable, ce qui transforme le rapport de force avec la majorité institutionnelle. Chez Moscovici, cette norme désigne un régime de consensus parmi trois, aux côtés de la norme de préférence et de la norme d'originalité, défini par l'existence d'une réponse testable comme exacte ou fausse, sans référence particulière au Droit ; son application au référentiel légal mobilisé par les SSR est donc une extension du concept à notre terrain, et non une illustration qu'il aurait lui-même développée.

La RRH EMEA (E14) décrit l'effet de ce déplacement du côté RH,

« Leur rigueur, chaque courrier était sourcé, daté, argumenté juridiquement sur le délai de notification des objectifs. Ça oblige à traiter le sujet sérieusement, contrairement à une contestation informelle. » (E14, Nathalie R., RRH EMEA)

Christophe V. (E10, SR sceptique sur la méthode) le concède également,

« Ce qui les distingue, c'est la rigueur factuelle, dates, chiffres, rien d'approximatif. Ça force le respect, même de la part de ceux qui doutent de la méthode. » (E10, Christophe V., SR, sceptique argumenté)

Les courriers collectifs mobilisent avec précision la jurisprudence sociale (Cass. Soc., 31 janvier 2024, n°22-22.709 ; Cass. Soc., 2 mars 2011, n°08-44.977 ; Cass. Soc., 8 avril 2021, n°19-15.432) et le Code du travail (articles L.1321-6 et L.1222-1). Cette armature juridique transforme la démarche en mise en demeure précontentieuse à laquelle la Direction ne peut opposer une position de principe, mais doit répondre sur le fond ou assumer un risque contentieux chiffrable.

Contrairement à une revendication portant sur le niveau des objectifs, contestable par des arguments économiques, le grief sur la tardiveté de leur communication ou sur leur langue de rédaction est objectivement vérifiable et juridiquement fondé. C'est cette bascule du registre revendicatif au registre de la conformité légale qui explique la réactivité de la Direction et la nature des concessions accordées.

⁶⁸ Ibid., chap. 7, p. 172-174.

Cette bascule prend un relief particulier une fois replacée dans l'architecture matricielle déjà présentée, dans une structure où la décision se prend à plusieurs milliers de kilomètres du terrain, un grief expérientiel, aussi légitime soit-il, se heurte à la difficulté de franchir les étages de la matrice sans perdre en force de conviction à chaque relais. L'argument juridique, lui, voyage sans perte, étant daté, sourcé, adossé à des textes de loi et à une jurisprudence, il conserve son poids quel que soit le nombre d'intermédiaires qu'il traverse. Cela explique, au-delà de sa seule rigueur intrinsèque, pourquoi cet argument a produit un effet dans une organisation aussi éclatée géographiquement, car il constituait le seul type de signal capable de remonter intact jusqu'au niveau où la décision se prenait réellement.

5.2.5 Le passage devant le CSE, de l'indifférence institutionnelle à la réponse formelle

Au-delà des courriers collectifs eux-mêmes, le suivi mensuel du dossier devant le CSE permet de documenter, réunion après réunion, l'évolution de la posture de la Direction face à la démarche des salariés. Neuf procès-verbaux, s'échelonnant de mai 2025 à janvier 2026, retracent cette séquence avec précision.

Dès la réunion du 30 mai 2025, le CSE est informé du premier courrier collectif, adressé deux jours plus tôt. La réponse de la Direction, dès ce premier point, s'inscrit dans un registre d'attente, le sujet étant à l'étude sans date de réponse annoncée. Cette posture se prolonge sur les réunions suivantes. Entre-temps, la Direction organise le 2 juin une réunion plénière de clarification organisationnelle à Lyon, destinée à désamorcer la situation en explicitant le calibrage des objectifs SSR. Cette tentative se solde par un échec, les explications apportées ne convainquent pas les salariés présents, et le procès-verbal du 27 juin rapporte que cette session a plutôt renforcé la détermination des signataires que calmé la situation. Le 27 juin, à trois jours de l'échéance fixée par les salariés (30 juin), la Direction indique que le dossier remonte au niveau EMEA, ce qui illustre concrètement, à l'échelle du dialogue social local, la distance décisionnelle propre à cette organisation matricielle. Le 25 juillet, près de deux mois après le premier courrier, aucune réponse écrite n'a encore été transmise, et l'élue CFE-CGC signale une aggravation du climat social, avec des remontées de risques psychosociaux liés à l'incertitude sur la rémunération variable, aggravée selon elle par l'issue de la réunion de Lyon.

La réponse de la Direction du 31 juillet, déjà évoquée plus haut, est examinée par le CSE le 29 août, mais elle est jugée insuffisante par les salariés concernés, les modalités de calcul demeurant peu claires et les objectifs 2025 toujours non traduits en français. C'est dans ce contexte que le second courrier collectif, signé le 17 septembre par 35 salariés SSR, SR et KAM, qui élargit l'argumentation juridique déjà présente dans le premier courrier à plusieurs décisions de la Cour de cassation, est présenté au CSE du 26 septembre.

Les mois suivants documentent une consistance remarquable de la démarche, en miroir de celle déjà établie par les entretiens conduits auprès des salariés, sur ce même axe de la consistance (axe A1).

À chaque réunion, sans exception, le même point est porté par la même élue, avec la même exigence de réponse, alors même que la Direction ne varie pas non plus dans sa réponse, le dossier restant en arbitrage au niveau EMEA. Le 31 octobre, les salariés signataires mandatent un conseil juridique externe. Le 28 novembre, à deux jours de l'échéance qu'ils avaient eux-mêmes fixée, la CFE-CGC évoque la possibilité de déclencher un Droit d'alerte pour risque grave. Le 19 décembre encore, une relance des salariés reste sans réponse.

Ce n'est que le 7 janvier 2026, soit plus de sept mois après le premier courrier, que la Direction transmet une réponse formelle intégrant les mesures détaillées ci-après, notamment le paiement à 100 % de l'item GP pour les périodes où l'objectif n'avait pas été communiqué, la traduction en français des documents de fixation des objectifs, le retour du seuil de déclenchement du bonus à 80 %, et une nouvelle session de clarification des rôles prévue au premier semestre 2026, cette fois annoncée dans le cadre d'une réponse formelle plutôt qu'improvisée comme la tentative de juin. Le procès-verbal du 30 janvier 2026 rapporte des réactions partagées parmi les salariés, entre satisfaction d'avoir obtenu gain de cause sur le fond et scepticisme quant au calendrier de mise en œuvre de cette nouvelle session.

Cette séquence institutionnelle confirme, au niveau du dialogue social formel, ce que les entretiens documentent au niveau individuel, la conversion de la Direction ne s'est en effet pas produite au premier signal, ni même au second, mais au terme d'une consistance maintenue sans interruption sur plus de sept mois. Un désamorçage plus rapide du dossier, par exemple une réponse jugée satisfaisante dès juin ou juillet, n'aurait vraisemblablement pas produit le même niveau de recalibrage, car c'est la durée elle-même, portée mois après mois devant la même instance, qui a fini par déplacer la position de la Direction.

5.2.6 Première issue, la correction légale, retour à la norme (modalité de normalisation, au sens élargi)

La première issue observable est de nature corrective, mais elle ne s'est pas mise en place au rythme uniforme que sa seule description pourrait laisser penser. La réponse au premier courrier collectif intervient le 31 juillet, soit deux mois après son envoi et un mois après l'échéance fixée par les salariés, elle accorde le paiement intégral des primes du premier trimestre 2025, mais elle est jugée insuffisante par les salariés concernés, comme le montre le suivi CSE détaillé préalablement. C'est le second courrier, du 17 septembre, qui déclenche la correction de fond, au terme d'un travail d'alignement interne prolongé entre la région et les fonctions Finance, Contrôleur de gestion (Revenue Management) et les équipes en charge de l'activité, documenté ci-après, avant que la Direction ne transmette sa réponse formelle le 7 janvier 2026. Plusieurs mesures concrètes sont alors actées. Les bonus 2025, cœur de la revendication, sont versés à 100 %, y compris l'item GP des trimestres pour lesquels l'objectif n'avait pas été communiqué. La demande relative aux bonus 2024, formulée dans les courriers sans que les salariés en attendent réellement l'issue, n'est pas satisfaite ; elle n'était pas l'enjeu principal de la démarche.

Les communications et formations jusqu'alors diffusées en anglais font l'objet d'un engagement de traduction en français. Le palier de déclenchement du bonus, porté à 90 % pendant la phase de transformation (un seuil qui rendait le déclenchement du bonus quasiment impossible), est ramené à 80 %, son niveau d'origine avant le PSE (les répondants qui évoquent un passage de 60 % à 80 %, comme E01 et E15, confondent le seuil de déclenchement avec le taux moyen de versement de 2024, qui était de 60 %). Cette correction ne se limite pas à la Division Industrielle, elle s'applique à l'ensemble des Business Units concernées. Ces résultats sont unanimement confirmés dans le corpus, l'axe A5 (influence latente) étant le seul à recevoir la cotation ++ dans la totalité des 15 entretiens, tous positionnements confondus, y compris les sceptiques et les neutres. Pascal R. (E03), l'un des quatre SSR à l'origine de la démarche, mesure lui-même l'ampleur du résultat : « Je ne pensais pas que ça irait aussi loin. » La chargée C&B (E15) confirme le changement systémique,

« Les nouveaux critères sont désormais alignés sur la réalité du poste de coordination, pas sur du commercial. » (E15, Laetitia M., C&B siège)

Dans la terminologie moscovicienne, cette issue s'apparente à ce que nous avons désigné plus haut comme une normalisation au sens élargi, dans une configuration qui reste, à ce stade, majorité/minorité (et n'entre donc pas dans la définition stricte que Moscovici réserve aux échanges entre partenaires de statut égal), la convergence se fait par référence à la norme légale comme tiers objectif, et non par adoption explicite de la position minoritaire. La Direction ne dit pas « vous aviez raison » ; elle régularise, traduit, recalibre. Thierry M. (E01) note cette asymétrie symbolique avec lucidité,

« C'est présenté par la Direction comme "une amélioration continue du dispositif SSR", sans nous citer. Sur le fond, l'essentiel est là. » (E01, Thierry M., SSR, co-initiateur)

5.2.7 Deuxième issue, l'innovation sociale, au-delà de la conformité légale

Ce qui rend ce cas particulièrement intéressant, c'est que la réponse organisationnelle ne s'arrête pas à la correction légale. La Direction engage parallèlement des initiatives qui excèdent les strictes obligations, telles que l'amélioration de l'outil de pilotage (l'onglet SIP du Sales Dashboard, appelé à offrir une visibilité complète sur les objectifs), l'engagement sur les délais de notification pour les exercices futurs, et l'organisation d'une nouvelle session de clarification des rôles au premier semestre 2026, cette fois annoncée en réponse formelle plutôt qu'improvisée comme la tentative de juin 2025.

Ces initiatives traduisent plusieurs logiques convergentes. La première tient à l'image de l'entreprise, dans un contexte post-PSE, l'exposition publique d'irrégularités sur la rémunération variable fragilise la marque employeur, ce qui relève d'une logique réputationnelle.

S'y ajoute une logique d'anticipation contentieuse, la mention explicite d'un recours possible à un conseil juridique dans le second courrier collectif ayant transformé le dialogue en risque chiffrable. Dans une organisation qui vient de traverser un PSE, enfin, le désengagement des équipes terrain représente un coût opérationnel que l'entreprise a intérêt à prévenir, ce qui relève d'une logique de restauration de la confiance sociale.

La portée scalaire de cette dynamique mérite d'être soulignée. Initiée par quatre SSR, la démarche a produit des effets sur l'ensemble de la Division Industrielle, puis s'est étendue à trois Business Units, soit environ 110 salariés. Ce rapport entre le périmètre initial de la minorité, une poignée d'individus, et l'étendue finale de l'influence donne une mesure concrète du mécanisme moscovicien de diffusion minoritaire.

Nathalie R. (E14) décrit ce mécanisme d'expansion :

« Ce qui est frappant, d'un point de vue RH, c'est la dynamique d'adhésion, au départ, quatre personnes, et une majorité de collègues plutôt passifs ou attentistes. Au fil des mois, à mesure que les preuves s'accumulaient et que la Direction répondait sur le fond, la majorité de la BU a fini par les rejoindre ou les soutenir ouvertement. » (E14, Nathalie R., RRH EMEA)

Cette diffusion ne se limite d'ailleurs pas à la seule Division Industrielle. Le recalibrage du palier de déclenchement engagé à la suite de la démarche des SSR est étendu à l'ensemble des Business Units du périmètre France concernées par le même mécanisme de bonus, soit Moto, Véhicule Léger et Techniciens Fleet, chacune voyant son seuil de déclenchement révisé selon la même logique. Une démarche née dans un seul métier, sur un périmètre de quatre personnes, a ainsi produit un effet de recalibrage transversal à l'échelle de plusieurs lignes de métier. L'extension du mouvement aux KAM est, à cet égard, particulièrement révélatrice. Restés d'abord en retrait (PV du 29 août), les KAM disposaient pourtant d'un grief propre, l'item GP manquant représentant 40 % de leur variable. Leur ralliement, illustré par le parcours de Karim B. (E05, passé de sympathisant à signataire du second courrier), s'explique donc à la fois par ce grief et par la légitimité acquise par la démarche portée par les SSR, dont ils rejoignent le second courrier.

5.2.8 Rôle de la fonction RH, gestion du risque juridique, interface avec les avocats et les IRP, repositionnement social post-PSE

Les deux entretiens RH, (E14, E15) permettent d'éclairer un rôle qui, dans les documents échangés, n'est visible qu'en surface.

Sur le plan juridique, la RRH EMEA (E14) décrit un rôle de veille et de médiation,

« Les RH ont joué un rôle de médiation, faire remonter le dossier, veiller à la conformité légale sur les délais de notification des critères variables, organiser les points de suivi avec les élus. » (E14, Nathalie R., RRH EMEA)

La chargée C&B (E15) précise la dimension technique,

« Nous, au siège, on a dû revoir la grille des critères variables SSR et sécuriser la conformité pour l'avenir. » (E15, Laetitia M., C&B siège)

Ce travail de refonte, aligner les critères sur la réalité coordonnante du poste SSR plutôt que sur un modèle commercial, constitue la traduction opérationnelle de l'influence minoritaire au sein de la politique RH.

Sur le plan du dialogue social, la fonction RH assure la traduction entre les exigences légales françaises (objectifs communiqués en début d'exercice, en français, avec des critères pertinents) et les processus globaux d'un groupe américain qui n'y sont pas spontanément configurés, la France étant, au sein du groupe, régulièrement identifiée comme l'une des géographies où l'application d'un process standard demande le plus d'adaptation locale, tant le cadre légal du travail y est protecteur et le formalisme contractuel élevé par rapport à d'autres pays du périmètre EMEA. Ce travail de traduction, entre les impératifs du groupe américain et les obligations du Droit du travail français, est au cœur du rôle exercé, un rôle rendu d'autant plus exigeant par l'architecture matricielle décrite en début de chapitre, où la fonction RH elle-même est distribuée sur plusieurs pays plutôt qu'ancrée localement, ce qui explique que le dossier soit remonté jusqu'à Nathalie R., devenue l'interlocutrice de la DRH locale au niveau régional à mesure que le sujet gagnait en intensité, plutôt que traité au seul niveau local.

Nathalie R. (E14) souligne également une vigilance particulière sur la protection des signataires,

« Il y a eu un coût pour eux, oui, une exposition individuelle, des tensions avec certains responsables régionaux. On a veillé, côté RH, à ce qu'aucune sanction déguisée ne s'installe. » (E14, Nathalie R., RRH EMEA)

Sur le plan du repositionnement post-PSE enfin, la fonction RH contribue à transformer une crise sociale en levier d'amélioration des pratiques, ce que la RRH EMEA résume dans une formule conclusive,

« Sur un poste nouvellement créé, ce type de signal est précieux pour corriger un calibrage qui n'aurait sinon été détecté que bien plus tard, avec plus de dégâts. » (E14, Nathalie R., RRH EMEA)

Le positionnement de la Direction des Ressources Humaines locale, directement impliquée dans ce dossier, mérite d'être documenté ici, au titre de la réflexivité méthodologique de cette recherche, dont l'auteure occupait cette fonction, plutôt qu'au titre d'un entretien codé. Ce pilotage n'a rien eu d'évident à vivre au moment où la DRH locale le menait.

Le premier courrier, rédigé dans un registre qui lui a semblé d'emblée juridiquement construit, presque écrit avec un avocat, l'a d'abord placée dans une forme d'inquiétude plus que d'adhésion. Elle s'est heurtée à des élus très engagés dans le rapport de force, à un moment où l'épuisement d'un PSE récent laissait peu de marge à une nouvelle attente non stabilisée. Dans le même temps, côté région, elle se heurtait à une forme d'incompréhension d'ordre interculturel déjà décrite en ci-avant des façons de penser le rapport au Droit du travail et au formalisme social qui n'étaient pas celles de ses interlocuteurs. Elle avait le sentiment d'être prise entre deux légitimités opposées, perçue presque comme porte-parole syndicale par la région et la Direction, et perçue comme représentante de la Direction par les élus. Le seul soutien constant, dans cette phase, est venu du directeur commercial, responsable hiérarchique des SSR, qui comprenait de l'intérieur les difficultés du terrain et n'a jamais cessé de l'alerter sur leur légitimité.

« Le premier courrier m'a d'abord inquiétée plus que convaincue. Il était rédigé dans un registre tellement construit juridiquement qu'on aurait dit qu'un avocat était déjà passé par là. Et en face, j'avais des élus très engagés, à un moment où l'entreprise sortait à peine d'un PSE, avec très peu de marge pour absorber une nouvelle tension. » (DRH locale)

Le positionnement de la DRH locale a évolué au fil des réunions de CSE, sans basculement brutal, par une évolution progressive, réunion après réunion, qui l'a fait passer d'une forme d'opposition initiale, par incompréhension du problème réel que la démarche révélait, à une reconnaissance que les SSR avaient raison sur le fond. Avec le recul et la hauteur que donne aujourd'hui la rédaction de ce mémoire, cette conviction n'a fait que se confirmer. Elle a dû répondre directement à leurs courriers, et solliciter les avocats qui accompagnent habituellement l'entreprise sur ses procédures de PSE, mais leur aide s'est vite révélée insuffisante, le sujet étant trop interne à l'organisation pour qu'un conseil extérieur puisse en saisir la mécanique. Elle a donc dû organiser elle-même des sessions de travail associant la Finance, le Revenue Management, qui calcule l'atteinte des objectifs, et le Business au niveau régional, pour comprendre la mécanique du plan de bonus, faire remonter les messages du terrain, et traduire en retour les arbitrages de la région vers les élus. Une inquiétude supplémentaire s'est ajoutée en cours de dossier, celle de voir l'effet de la démarche des SSR se propager aux autres Business Units, la BU Moto devenant elle-même vocale sur le même sujet, ce qui a d'ailleurs pesé dans la décision, déjà documentée plus haut, de revenir à un palier de déclenchement à 80 % pour l'ensemble du périmètre.

Ce vécu illustre, de l'intérieur, ce que Moscovici décrit comme le caractère progressif de la conversion, qui ne s'opère pas d'un bloc, mais par degrés, au fil d'une exposition répétée à un discours qui ne varie pas. L'opposition initiale de la DRH locale n'était pas un désaccord sur les faits, mais l'effet d'une position institutionnelle qui la plaçait structurellement entre deux loyautés difficilement conciliables.

C'est la constance du signal porté par les SSR, davantage que sa force initiale, qui a fini par déplacer sa propre lecture du dossier.

« Mon opposition de départ n'était pas un désaccord sur le fond, c'était ma position qui me plaçait entre deux loyautés difficilement conciliables. Réunion de CSE après réunion de CSE, le discours des SSR n'a pas bougé. C'est ça qui a fini par me convaincre, pas un argument nouveau, mais le fait qu'ils ne se soient jamais dédit. » (DRH locale)

Le suivi mensuel du dossier devant le CSE, précité, donne une mesure concrète de cette durée, soit huit réunions consécutives avant la réponse formelle du 7 janvier 2026, puis une neuvième pour en prendre acte, soit plus de sept mois pendant lesquels le même point a été porté sans interruption. Cette expérience invite à une lecture plus générale du pilotage RH d'un conflit social. La tentation, face à un premier courrier collectif, aurait pu être de chercher à l'éteindre rapidement par un correctif local, minimal, destiné à ramener le calme au plus vite. Une telle réponse n'aurait produit qu'une conformité de façade, sans jamais atteindre le niveau, ici distant et matriciel, effectivement responsable du calibrage initial des objectifs. C'est au contraire parce que le dossier a été autorisé à remonter toute la chaîne, et que le conflit a été laissé vivre dans la durée plutôt que d'être étouffé au premier signe d'apaisement, que la consistance de la minorité a pu opérer et produire une correction touchant la cause du problème plutôt que ses seuls effets visibles en France. La compétence RH, dans ce type de configuration, ne consiste donc pas à éteindre le conflit au plus vite, mais à le laisser durer suffisamment pour qu'il produise une conversion réelle plutôt qu'une conformité cosmétique.

« Si j'avais cherché à éteindre le premier courrier tout de suite, par un geste local et minimal, je pense qu'on serait passés à côté du vrai sujet. Ce n'est pas la rapidité de la réponse qui a produit le changement, c'est le fait d'avoir laissé le dossier remonter jusqu'au bon niveau, avec le temps que ça demandait. » (DRH locale)

5.2.9 Le repositionnement du poste SSR (Senior Sales Representative)

L'épisode met en lumière une difficulté qui dépasse le seul calibrage des objectifs, car la fonction SSR elle-même restait mal définie, au point que les titulaires du poste peinaient à en formuler une description stabilisée.

Cette difficulté à nommer le poste explique en partie l'erreur initiale de calibrage, à défaut d'une définition claire de la mission de coordination, les objectifs ont été calqués par défaut sur ceux des fonctions commerciales voisines. En réponse, les postes SSR sont repositionnés au sein de la business unit Fleet Mobility, jugé plus cohérent avec la nature réelle de la mission de suivi des flottes.

Ce repositionnement illustre un mécanisme d'innovation sociale au sens plein, car la crise n'a pas seulement produit une correction de barème, elle a révélé un défaut de conception organisationnelle et conduit à une refonte en profondeur du poste lui-même.

5.3 Analyse longitudinale du terrain Albany : la résistance au changement de l'organisation du temps de travail

5.3.1 Contexte : présentation d'Albany, organisation du travail antérieure, raisons du passage envisagé au rythme 5x8

Albany Engineered Composites (AEC) occupe une position de leader mondial dans le domaine des composites en tissage 3D. Acteur stratégique du secteur aéronautique, l'entreprise assure la production de composants critiques pour le turboréacteur LEAP.

Fondée en 1895, Albany International Corp (AIC) a su évoluer de l'industrie papetière vers les matériaux de haute technologie. La création de la division Albany Engineered Composites en 1998 a marqué un tournant, positionnant le groupe comme fournisseur unique d'aubes et de carters pour les Airbus A320neo et Boeing 737 Max et le COMAC C919.

Albany Engineered Composites France est la filiale française du groupe américain Albany International. Le site français, qui emploie un peu plus de 300 salariés, travaille depuis sa création selon une organisation du temps de travail de type 3x8 en équipes successives.

Historiquement, l'organisation du temps de travail repose sur des cycles connus et négociés avec les instances représentatives du personnel. Les équipes de production opèrent selon des rythmes 3x8 et 2x8 classiques, auxquels les salariés se sont adaptés sur le long terme, construisant autour d'eux leurs équilibres personnels et familiaux.

En 2019, pour répondre à un besoin ponctuel à la suite de retards en production, une organisation de travail en 5x8 avait été mise en place au sein d'Albany France pour une durée déterminée, dans le secteur de production des carters, à travers un accord d'entreprise. Depuis, le sujet du 5x8 revient régulièrement dans les discussions entre Direction et représentants du personnel, notamment à travers des questions posées en réunion de CSE mettant en avant les bienfaits du 5x8 sur la santé comparée à un rythme de travail en 3x8.

Pour répondre à ces demandes, plusieurs tentatives ont eu lieu entre 2022 et 2023 pour intégrer le 5x8 à l'accord d'organisation du temps de travail de l'entreprise, mais la partie financière est restée un point bloquant, jugée insuffisante par les organisations syndicales par rapport à l'accord de 2019.

La Direction justifie le projet de passage au rythme 5x8 par les nécessités de fonctionnement de l'entreprise.

Les documents remis aux organisations syndicales font état d'une croissance soutenue de la demande commerciale, qui se traduit par une augmentation du carnet de commandes des constructeurs aéronautiques, au premier rang desquels Boeing et Airbus, et d'une nécessité corrélative d'accroître les capacités de production pour sécuriser les engagements pris auprès des clients.

La Direction invoque en outre une contrainte structurelle tenant à la configuration des locaux, la superficie des installations ne permettrait pas, à court ou moyen terme, d'étendre les capacités par l'acquisition de nouvelles machines, ce qui imposerait d'optimiser le taux d'utilisation du parc existant. Elle en conclut qu'aucune autre option opérationnelle ne permettrait de répondre à cet impératif d'activité.

Nous restituons ici l'argumentaire patronal tel qu'il est construit dans les documents de négociation, sans ne le valider ni le récuser. Cette précaution n'est pas seulement de forme. Un mémoire qui prend pour objet la critique moscovicienne du modèle fonctionnaliste ne peut pas énoncer comme un fait établi la justification produite par la majorité institutionnelle, c'est précisément ce que le modèle fonctionnaliste fait, et ce que le modèle génétique invite à ne plus faire. La question de savoir si le 5x8 constituait la seule réponse possible au surcroît d'activité est d'ailleurs, on le verra, l'un des points sur lesquels la minorité a construit sa position.

5.3.2 Le déclencheur : annonce du projet de réorganisation du temps de travail par la Direction

Le déclencheur de la résistance est l'annonce officielle, en février 2026, par la Direction du projet de passage au rythme 5x8. Cette annonce, intervenue dans le cadre des procédures légales, négociations avec les organisations syndicales représentatives (UNSA majoritaire et CFDT minoritaire), information-consultation du CSE, déclenche immédiatement une mobilisation du syndicat minoritaire CFDT, qui mobilise une partie des salariés de production dans le but d'influencer les négociations et d'obtenir les mêmes avantages qu'en 2019.

« Il y a deux raisons, la première est d'ordre économique et opérationnelle [...] la seconde est pour répondre à une vieille revendication des OS et des salariés, en effet le rythme de travail 3x8 génère beaucoup de fatigue et de risques RPS. » (Direction des opérations)

Le déclencheur est donc double, une pression de charge client (norme d'objectivité, argument technico-économique) et une revendication sociale ancienne, déjà partiellement expérimentée en 2019 sur le secteur carter. Ce précédent de 2019 (prime de 200 €, majoration doublée du dimanche, heures supplémentaires payées) constitue, on le verra, la pièce maîtresse de l'argumentaire de la minorité CFDT.

5.3.3 Émergence de la minorité active, identification des acteurs, nature de leur discours, degré de consistance et d'autonomie observé

La minorité active se constitue autour d'un noyau composé du délégué syndical CFDT et de certains membres du CSE affiliés à la CFDT qui, dès l'annonce du projet, formalisent une position de refus structuré, distincte d'une simple expression de mécontentement. Ce groupe se caractérise par la production d'arguments solides, au premier rang desquels les acquis de l'accord de 2019 relatif à la mise en place d'une organisation de travail en équipes successives 5x8 pour une durée déterminée de six mois, un accord nettement plus favorable financièrement pour les salariés, heures supplémentaires, double majoration des dimanches et prime 5x8 plus élevée.

La consistance du discours est observable dès les premières réunions de négociation entre la Direction Albany et les organisations syndicales, puisque les arguments mobilisés ne varient pas d'une séance à l'autre et résistent aux tentatives de reformulation proposées par la Direction. L'autonomie du groupe est affirmée par rapport aux positions des fédérations nationales, en ce sens que le choix argumentatif, les modalités de mobilisation et le périmètre des revendications sont définis localement.

5.3.4 Phase de conflit : formes de la résistance, réaction initiale de la Direction

La Direction documente elle-même le passage d'une approche fonctionnaliste initiale, recherchant la conformité de l'ensemble des acteurs à son projet, à la prise de conscience d'un conflit réel,

« On pensait honnêtement que ça allait être facile mais face à la résistance de la CFDT et une partie des salariés on s'est rendu compte que ça allait être compliqué, ce qui nous a poussés à revoir notre copie. »
(RRH / Direction des opérations)

« Après l'annonce des négociations nous avons organisé plusieurs réunions avec l'ensemble des salariés et organisé même un sondage, nous avons constaté un décalage important, les salariés voulaient travailler en 5x8 mais pas à n'importe quel prix. » (Direction des opérations)

Ce décalage révélé par le sondage interne est la trace observable, du côté patronal, de ce que Moscovici décrit comme l'introduction d'une diversité là où régnait auparavant une lecture univoque du problème (« les salariés veulent le 5x8, donc l'accord ira de soi »).

5.3.5 Basculement : de la normalisation (au sens élargi) à l'innovation

Le dispositif final négocié dépasse, sur plusieurs points, à la fois la demande initiale de la CFDT (prime de 20 %) et l'offre initiale de la Direction (prime de 50 €),

« Initialement la Direction proposait une prime de 50 € et on est passé à 150 €. » (Laurent S., DS CFDT)

« Ce qui nous a poussés à formuler d'autres revendications, une prime plus élevée, la possibilité de proposer des horaires aménagés à certains salariés, calendrier de mise en place... » (Géraldine P., DS UNSA)

Le simple passage de 50 € à 150 € relève, au sens strict de Moscovici, d'un processus de normalisation, un nivellement mutuel entre deux offres chiffrées, sans transformation qualitative du dispositif. En revanche, l'introduction d'aménagements horaires individualisés et d'une combinaison 3x8/5x8, dispositifs absents tant de l'offre initiale de la Direction que de la revendication initiale de la CFDT (centrée sur le seul montant de la prime), relève d'une authentique innovation au sens moscovicien, une solution nouvelle, non anticipée par aucune des parties au début du processus, qui émerge de leur confrontation.

5.3.6 Lecture moscovicienne du cas : style comportemental décisif et moment du basculement

Au regard de l'ensemble du corpus, deux styles apparaissent décisifs, mais à des niveaux différents et de manière complémentaire, conformément à la lecture proposée en 5.1.3. La consistance, très largement reconnue et jamais sérieusement contestée, est ce qui confère à la CFDT sa qualité d'acteur porteur d'une norme, au sens de Moscovici, et non de simple opposant ponctuel. L'équité de la revendication, ancrée sur le précédent de 2019, est ce qui transforme cette consistance en influence effective, en déplaçant le terrain du débat, sur la question directe du 5x8, la CFDT reste minoritaire et n'obtient aucune conversion mesurable, la majorité des salariés y était déjà favorable avant son intervention ; sur la question indirecte de la compensation équitable, elle obtient une adhésion qui dépasse très largement son socle syndical.

Ce schéma reproduit fidèlement l'observation expérimentale de Mugny rapportée par Moscovici, un style perçu comme rigide produit un effet quasi nul sur la question directe mais un effet fort sur la question indirecte.

Le moment du basculement de la normalisation vers l'innovation se situe précisément lorsque l'UNSA, organisation majoritaire initialement prête à signer, reformule ses propres revendications sous l'effet de la pression CFDT,

« Au départ [...] j'avais discuté avec mes adhérents et collègues du CSE et j'ai été prête à signer, mais la CFDT a mobilisé une partie des salariés pour durcir voire bloquer la mise en place du 5x8, ce qui nous a poussés à formuler d'autres revendications. » (Géraldine P., DS UNSA)

C'est ce moment de désertion partielle d'un acteur du camp majoritaire vers une partie des exigences minoritaires, l'UNSA endossant à son tour l'exigence d'aménagements horaires, qui correspond au mécanisme que Moscovici identifie comme le plus efficace pour rendre visible l'effet différentiel du style de comportement minoritaire, non pas le compromis de la minorité vers la majorité, mais un mouvement, même partiel, d'un membre de la majorité vers la position minoritaire.

5.3.7 Rôle de la Direction RH : médiation, portage du dialogue social, ingénierie des nouveaux dispositifs

La Direction des Ressources Humaines joue un rôle central dans la traduction du conflit en solution organisationnelle. Elle assure la médiation entre la Direction opérationnelle, portée par des impératifs de compétitivité, et les organisations syndicales et représentants du personnel, portés par des impératifs de protection des conditions de travail.

Cette médiation prend une forme concrète dans l'ingénierie des nouveaux dispositifs, car c'est la DRH qui conçoit les mécanismes de compensation, structure les commissions de suivi et formalise les engagements dans le cadre conventionnel. Elle est ainsi l'actrice qui convertit le résultat d'un rapport de force en innovation sociale pérenne.

Le cas Albany recoupe, point par point, la grille théorique retenue en 5.1.3, la CFDT y agit comme une minorité active au sens plein, dont l'influence, mesurable dans le contenu final du dispositif, s'exerce moins par conformité de la Direction ou de l'UNSA à ses revendications que par un mécanisme de normalisation partielle (le montant de la prime) doublé d'une innovation authentique (les aménagements horaires), rendue possible par la combinaison des styles de consistance et d'équité plutôt que par la seule rigidité, qui reste, prise isolément, contre-productive sur l'objet direct du désaccord.

5.4 Synthèse comparative des deux terrains

Le tableau ci-dessous reprend la grille de lecture commune présentée en préalable et applique, terrain par terrain, chacune de ses cinq entrées. Il permet de visualiser d'un même regard ce que la comparaison démontre, deux déclencheurs de nature différente, un style comportemental structuré autour des mêmes dimensions moscoviciennes, et une issue convergente vers l'innovation sociale, obtenue selon des mécaniques et des tempos distincts.

Tableau 7 : Synthèse comparative des terrains Albany et Goodyear

Dimension	Albany International France	Goodyear France
Contexte	Filiale française d'un groupe industriel américain (secteur aéronautique, composites 3D), organisation du	Filiale française d'un groupe industriel américain, transformation organisationnelle post-PSE, création

Dimension	Albany International France	Goodyear France
	travail historiquement structurée autour de rythmes 3x8 négociés de longue date, avec un précédent de 5x8 ponctuel en 2019 sur le seul secteur carter.	du poste de SSR sans définition stabilisée de sa mission de coordination.
Déclencheur	Organisationnel, annonce d'un projet de réorganisation du temps de travail (passage au rythme 5x8)	Organisationnel (objectifs mal calibrés), porté par un argument juridique (irrégularités légales sur la communication des objectifs)
Nature de l'argument mobilisé	Expérientiel et comparatif, impact humain, santé au travail, et précédent chiffré de l'accord 2019 servant d'étalon de comparaison	Objectif et vérifiable, délais de notification, langue de communication, jurisprudence sociale
Style comportemental de la minorité	Consistance forte du délégué CFDT et des élus CSE affiliés ; autonomie affirmée vis-à-vis des fédérations nationales ; équité de la revendication ancrée sur le précédent 2019	Consistance unanimement reconnue (axe A1, ++ dans 11 entretiens sur 15) ; autonomie forte vis-à-vis de la CFE-CGC ; équité documentée dans 11 entretiens sur 15
Réaction initiale de la Direction	Fonctionnaliste, recherche de la conformité de l'ensemble des acteurs au projet ; un sondage interne révèle ensuite un décalage entre adhésion de principe au 5x8 et rejet des conditions proposées	Réponse tardive et partielle et jugée insuffisante après le premier courrier (31 juillet) ; correction de fond obtenue seulement après le second courrier et un long travail d'alignement interne (réponse formelle le 7 janvier 2026, soit plus de sept mois après le premier courrier)
Facteur décisif du basculement	Combinaison de la consistance de la CFDT et de l'équité de sa revendication, qui provoque un ralliement partiel de l'UNSA aux exigences d'aménagements horaires	Force de l'argument juridique, capable de voyager intact dans une structure matricielle internationale

Dimension	Albany International France	Goodyear France
Processus	Annnonce du projet 5x8 (février 2026) -> refus structuré immédiat de la CFDT, mobilisation d'une partie des salariés -> sondage interne de la Direction -> négociations successives -> prime portée de 50 à 150 euros, aménagements horaires -> accord de performance collective.	Notification tardive et non conforme des objectifs -> premier courrier collectif (28 mai 2025) -> suivi mensuel en CSE pendant sept mois -> second courrier appuyé sur la jurisprudence (17 septembre 2025) -> réponse formelle intégrant les mesures correctives (7 janvier 2026).
Volonté de comparer (référentiel externe mobilisé par la minorité)	Données comparatives sur les effets du rythme 5x8 sur la santé au travail, et surtout le précédent chiffré de l'accord de 2019 comme étalon de comparaison.	Jurisprudence de la Cour de cassation, pratiques appliquées aux autres Business Units du groupe.
Modalité d'influence observée	Normalisation (compromis chiffré sur la prime) puis innovation sociale (aménagements horaires inédits, recours à l'accord de performance collective comme nouveau cadre juridique)	Normalisation (correction légale) puis innovation sociale (digitalisation, outil de pilotage), recalibrage transversal à 3 BU, repositionnement du poste SSR)
Rôle de la fonction RH	Médiation entre Direction opérationnelle et organisations syndicales ; ingénierie de l'accord de performance collective	Traduction entre exigences légales françaises et processus globaux du groupe, protection des signataires, repositionnement post-PSE
Portée finale de l'influence	Ensemble du collectif de travail concerné par le passage au 5x8, y compris les salariés non représentés par la CFDT, via l'effet substitutif de l'accord de performance collective	D'une initiative de quelques SSR à 21 puis 35 signataires, effets étendus à environ 110 salariés sur 3 Business Units
Enseignement managérial principal	Une résistance à dominante instrumentale, mais renforcée par un enjeu de positionnement syndical,	La rapidité d'une première réponse ne suffit pas si elle reste symbolique ; c'est le délai de traitement du fond, non la

Dimension	Albany International France	Goodyear France
	peut se maintenir bien au-delà du point où une négociation strictement chiffrée se serait résolue.	qualification juridique précoce, qui détermine la profondeur du changement obtenu.

5.4.1 Lecture d'ensemble du tableau

Ce que ce tableau met en évidence, au-delà du détail de chaque terrain, c'est la constance d'un même mécanisme sous deux formes d'entrée différentes. Dans les deux cas, l'innovation sociale n'apparaît pas au moment où la minorité obtient gain de cause sur sa revendication initiale, mais au moment où la Direction, confrontée à une consistance qu'elle ne peut plus attribuer à un accident de communication ou à un mécontentement passager, choisit de traiter la cause plutôt que le symptôme. La différence entre les deux terrains ne porte donc pas sur l'issue, mais sur le temps qu'il faut à chaque type d'argument pour produire cet effet, ce qui constitue un axe central pour les recommandations développées en Partie III.

5.4.2 Points de convergence

Le premier point de convergence porte sur la variable la plus déterminante des deux dynamiques, la consistance de la minorité. Chez Albany, c'est la stabilité des arguments portés dans le temps qui est identifiée comme le facteur décisif, les mêmes revendications, portées sans dilution de réunion de CSE en réunion de CSE, finissent par rendre intenable, pour la Direction, l'idée qu'il s'agirait d'un mécontentement passager. Chez Goodyear, le constat est superposable, la consistance, Axe A1 de la grille de codage recueille la cotation la plus unanime de tout le corpus, onze entretiens sur 15 en « très marqué », sans qu'aucun ne la conteste, et c'est le discours resté identique à lui-même pendant sept mois qui a fini par déplacer la position de la Direction, bien davantage que la force initiale de l'argument. Dans les deux cas, ce n'est donc pas la nature du grief qui produit seule le changement, mais aussi la durée pendant laquelle il est maintenu sans varier.

Le second point de convergence tient à l'ampleur de la réponse obtenue, qui dépasse dans les deux cas la demande initiale. Goodyear n'obtient pas seulement la correction des objectifs des quatre SSR signataires, mais le retrait du critère Net Sales pour l'ensemble du poste, un seuil de déclenchement du bonus restauré pour toutes les Business Units concernées, et non les seules signataires, et l'engagement d'améliorer l'outil de pilotage pour sécuriser les exercices futurs.

Dans les deux cas, la minorité a demandé une correction et obtenu une révision structurelle, ce qui est la signature même de ce que Moscovici appelle l'innovation Albany n'obtient pas seulement un ajustement du montant de la prime, mais des aménagements horaires individualisés et un accord de performance collective, un cadre juridique nouveau qui n'existait pas avant la mobilisation et qui est venu se substituer aux stipulations contractuelles des salariés concernés.

Un troisième point de convergence tient au déficit d'anticipation de la fonction RH, dans les deux cas. Chez Goodyear, le poste de SSR a été créé sans que ses objectifs soient calibrés à sa mission réelle, et il faut ensuite plus de sept mois à la Direction pour répondre sur le fond à une irrégularité pourtant documentable dès l'origine. Chez Albany, la fonction RH n'anticipe la profondeur de la résistance qu'une fois celle-ci engagée, alors que le sujet du 5x8 revenait régulièrement en discussion depuis 2019.

Dans les deux cas, ce n'est donc pas la nature du déclencheur qui est en cause, mais une même difficulté à lire les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des signaux forts et, chez Goodyear en particulier, une lenteur de réponse qui a transformé un ajustement mineur en conflit de sept mois.

5.4.3 Points de divergence

La première divergence porte sur la nature du levier de légitimité mobilisé. Albany s'appuie sur un registre de négociation sociale classique, données de santé au travail, précédent chiffré de l'accord 2019, engagements conventionnels antérieurs, un registre qui reste, en dernier ressort, discutable par la Direction sur le fond. Goodyear s'appuie sur un levier de nature différente, le Droit du travail, avec des délais de notification et des obligations linguistiques que la jurisprudence de la Cour de cassation rend objectivement vérifiables et donc, en pratique, indiscutables.

La deuxième divergence porte non sur la durée du basculement, longue dans les deux cas, mais sur la nature de ce que cette durée doit accomplir. Chez Goodyear, comme le rappelle la DRH locale elle-même, précédemment, les sept mois de suivi CSE sont le fruit de la lenteur structurel de l'environnement matriciel et des difficultés de la Direction à reconnaître le bien-fondé de la demande franco-française en matière d'objectifs. La difficulté a été de faire prendre la mesure du risque juridique auprès d'une Direction régionale bien loin des enjeux locaux. Chez Albany, à l'inverse, le temps long sert à convaincre progressivement une Direction locale déjà en position de trancher, réunion de négociation après réunion de négociation, plutôt qu'à faire remonter le dossier vers un niveau de décision plus éloigné. Plus encore, l'issue vers la négociation de l'accord de performance collective illustre parfaitement la nécessité d'encadrer les compromis réciproques cédés par la Direction.

5.4.4 Relecture des deux cas à la lumière des modèles de conduite du changement

La grille de lecture croisée présentée dans le chapitre théorique permet désormais d'être confrontée aux données empiriques des deux terrains. Celles-ci confirment que les modèles classiques de conduite du changement éclairent certaines dimensions du processus, mais restent limités par une approche principalement fonctionnaliste de la résistance.

Sous le prisme de Lewin, les deux terrains peuvent être décrits selon la séquence dégel–transition–regel. Toutefois, l'analyse montre que le dégel ne provient pas uniquement de la Direction.

Chez Goodyear comme chez Albany, ce sont les acteurs minoritaires qui contribuent à remettre en cause l'organisation existante et à rendre visibles ses dysfonctionnements. La minorité apparaît ainsi non seulement comme une force de résistance, mais comme un véritable opérateur du changement.

S'agissant du modèle de Kotter qui suppose une coalition directrice portée par la hiérarchie. Les deux cas montrent au contraire qu'une dynamique de changement peut émerger « par le bas ». Chez Goodyear, le groupe des SSR initie la démarche ; chez Albany, la CFDT joue un rôle moteur malgré sa position minoritaire. La mobilisation, la cohérence et la constance de ces acteurs produisent ainsi une influence que le modèle de Kotter permet difficilement de saisir.

Les modèles ADKAR, Kübler-Ross et Bridges permettent d'éclairer les transformations individuelles observées sur les deux terrains. Toutefois, les conversions étudiées ne résultent pas principalement d'une communication descendante, mais de l'exposition répétée à un discours minoritaire cohérent. La minorité agit donc comme un facteur de transformation des représentations individuelles.

Selon McKinsey 7-S, le cas Goodyear illustre également la capacité d'une minorité à révéler un désalignement organisationnel entre stratégie, systèmes et fonctions. Les SSR ont rendu visibles des incohérences qui ont ensuite conduit à une évolution du poste et des critères d'évaluation.

Enfin, Le modèle de nudge, les deux terrains constituent un contrepoint à la logique du Nudge. Alors que celui-ci repose sur une influence discrète, les minorités étudiées revendiquent ouvertement leur désaccord et le rendent public. Leur influence repose ainsi moins sur la discrétion que sur la visibilité, la cohérence et la persistance, conformément à la théorie des minorités actives de Moscovici.

Dans l'ensemble, les résultats empiriques montrent donc que les modèles classiques permettent de décrire différentes dimensions du changement, mais qu'ils saisissent moins bien le rôle causal d'acteurs minoritaires dépourvus de pouvoir formel. La théorie des minorités actives permet précisément de compléter cette lecture.

Tableau 8 : ce que les deux cas confirment du diagnostic établi au chapitre 4

Modèle	Ce qu'il permet de nommer sur le terrain	Angle mort que Moscovici comble
Lewin	Les trois temps dégel/transition/regel sont bien identifiables	Le dégel est déclenché par la minorité, non par la Direction
Kotter	La logique en étapes décrit la communication finale de la Direction	La coalition motrice se forme par en bas (SSR, CFDT)
ADKAR / Bridges / Kübler-Ross	Documentent finement la conversion individuelle (DRH locale, salariés ralliés tardivement chez Goodyear et Albany)	N'expliquent pas ce qui, dans le comportement minoritaire, déclenche cette conversion
McKinsey 7-S	Rend visible le désalignement entre stratégie affichée et systèmes réels chez Goodyear	Ne dit rien de l'acteur qui révèle ce désalignement
Nudge	Sert de contre-modèle par contraste	Confirme, en creux, le rôle de la visibilité assumée dans l'influence minoritaire

Ce tableau confirme, à partir des données empiriques, les limites des modèles classiques de conduite du changement présentés dans ce mémoire. Ces modèles ne sont pas erronés, mais incomplets, chacun éclaire une dimension particulière du changement, qu'il s'agisse de sa temporalité chez Lewin, de la communication chez Kotter, de la trajectoire psychologique chez ADKAR et Bridges, ou encore de la cohérence organisationnelle dans le modèle des 7S.

Cependant, aucun ne met véritablement en évidence le rôle d'un petit groupe d'acteurs dépourvus de pouvoir formel, mais dont la persistance et la cohérence ont contribué, sur nos deux terrains, à rendre leurs revendications incontournables. La théorie des minorités actives permet ainsi de combler cette limite en mettant en lumière le rôle que peuvent jouer ces acteurs dans la dynamique du changement. Ce constat constitue le point de départ des préconisations développées dans la troisième partie de ce mémoire.

Chapitre 6 - Le Droit comme opérateur de la transformation : déclencheur, arme et cadre de résolution

Le chapitre précédent a établi comment une minorité dépourvue de pouvoir formel produit une influence effective. Il laisse néanmoins subsister une question qui, du point de vue du praticien, revêt une importance

particulière, car dans les deux dossiers, ce n'est pas tant la force de l'argumentation qui a déterminé l'issue du litige que la rencontre du désaccord avec une disposition textuelle.

Chez Goodyear, le Droit arme la contestation dès son origine. Chez Albany, il vient clore la négociation en lui donnant la forme d'un accord de performance collective. Dans les deux cas, l'issue porte la marque de l'instrument juridique par lequel elle a transité.

6.1 Deux trajectoires de résistance, un même point d'arrivée juridique

Avant d'examiner le rôle du Droit dans les deux dossiers, il est utile de rappeler ce qui les distingue. Deux dimensions permettent de les comparer, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Deux trajectoires de résistance : nature, trajectoire, position du droit

Dimension	Albany	Goodyear
Nature de la résistance	La position est d'abord très pragmatique, le refus s'accompagne rapidement de demandes de contreparties. Mais elle répond aussi à un enjeu syndical, la fermeté se maintenant au-delà de ce qu'aurait nécessité une simple négociation.	De conviction, la démarche s'appuie sur un argument de conformité au Droit et vise le collectif plutôt qu'un règlement individuel, alors que ses initiateurs auraient pu obtenir satisfaction pour eux seuls.
Trajectoire du conflit	Latence longue, de 2019 à 2026, circonscrite aux instances représentatives, puis ouverture brutale à l'annonce du projet.	Conflit latent diffus, connu de tous mais porté par personne, puis ouverture immédiate et formalisée dès le premier courrier collectif, suivie d'une escalade juridique progressive.
Position du Droit dans la séquence	En aval, instrument de résolution.	En amont, argument déclencheur.

Ces deux trajectoires sont très différentes l'une de l'autre. Elles ont pourtant un point commun, qui est au cœur de ce chapitre, dans les deux cas, le dénouement passe par un acte juridique qui ne se contente pas de formaliser un accord déjà trouvé. Il modifie aussi le résultat obtenu.

6.2 Goodyear : le Droit en amont, de l'irrégularité légale à l'innovation sociale

Le PSE engagé en 2024 chez Goodyear France s'inscrit dans le cadre légal défini par les articles L.1233-61 et suivants du Code du travail.

Ce cadre est contraignant, il impose des délais de consultation, des mesures d'accompagnement précises, une information documentée des instances représentatives. Du point de vue d'une Direction qui cherche à restructurer rapidement dans un contexte de pression concurrentielle internationale, c'est une série d'obligations à satisfaire avant de pouvoir agir.

Bien qu'amorcé en dehors du PSE proprement dit⁶⁹, le cas analysé ici s'inscrit dans son sillage. Le déclencheur du cas Goodyear n'a pas été le PSE lui-même, mais la mise en lumière, par les salariés concernés, d'irrégularités légales sur le calcul de la rémunération dans ce cadre. Le contexte post-PSE a néanmoins joué un rôle crucial pour la minorité active, c'est cette dimension juridique et technique de l'argument qui, selon l'analyse moscovicienne, confère à la minorité une force particulière relevant de la norme d'objectivité. La nécessité de se conformer aux dispositions légales et jurisprudentielles en contexte de restructuration ne pouvait qu'accompagner la consistance et la légitimité des salariés concernés, un argument de conformité légale que la Direction ne pouvait mettre sous silence.

La transformation organisationnelle a créé le poste de SSR sans en définir les objectifs à la mesure de sa mission réelle. Le cadre légal sur la rémunération variable, l'obligation de notifier les objectifs en début d'exercice⁷⁰ et de les rédiger en français⁷¹, a fourni aux salariés concernés le levier précis qui manquait à leur argumentation.

Le Droit social ne s'est pas imposé de l'extérieur comme un obstacle imprévu, il était là depuis le début, connu de tous, mais non appliqué.

Les irrégularités documentées par les SSR n'étaient donc pas des découvertes, mais le résultat de pratiques ordinaires dans un contexte de transformation accélérée, où les processus globaux du groupe américain avaient été déployés sans adaptation au cadre légal français. La multinationale avait standardisé ses outils ; le Droit local n'avait pas suivi.

⁶⁹ Dispositif régi par les articles L. 1233-61 et suivants du Code du travail, qui impose à l'employeur d'établir et de mettre en œuvre un plan visant à éviter les licenciements économiques ou à en limiter le nombre, dès lors qu'au moins dix licenciements sont envisagés sur trente jours dans une entreprise d'au moins cinquante salariés, obligation assortie d'une consultation du CSE et, selon les cas, d'une validation ou d'une homologation par l'autorité administrative.

⁷⁰ Cass. soc., 31 janvier 2024, n°22-22.709 ; Cass. soc., 2 mars 2011, n°08-44.977 ; Cass. soc., 8 avril 2021, n°19-15.432, les objectifs conditionnant la rémunération variable doivent être portés à la connaissance du salarié en début d'exercice ; à défaut, le montant maximum prévu est intégralement dû.

⁷¹ Article L.1321-6 du Code du travail ; Cass. soc., 7 juin 2023, n°21-20.322, tout document dont la connaissance est nécessaire pour l'exécution du travail doit être rédigé en français, indépendamment de la langue de travail du groupe.

Tout DRH de filiale de groupe international connaît cette tension entre la pression à l'alignement global imposée par le siège et des obligations légales locales qui, elles, ne se négocient pas. La bonne volonté ne suffit pas à la désamorcer ; elle se gère en amont, ou elle explose en aval.

Les procès-verbaux de CSE retracent avec précision comment la dimension juridique a progressivement modifié le rapport de force. En juin 2025, les SSR s'appuient sur des références jurisprudentielles. En septembre, après le second courrier collectif, ils décrivent devant le CSE une argumentation étayée, citant plusieurs décisions de la Cour de cassation.

En octobre 2025, ils mentionnent le recours à un conseil juridique externe. En novembre 2025, ils évoquent la possibilité d'un Droit d'alerte pour risque grave. Cette judiciarisation progressive ne relève pas uniquement de l'initiative des salariés. Elle est également favorisée par l'absence de réponse de la Direction, qui laisse le différend s'enkyster et se déplacer progressivement sur le terrain juridique. Chaque mois de silence a été mis à profit par les signataires pour renforcer leur dossier.

La question posée à ce stade renverse une représentation très répandue dans les Directions d'entreprise, celle du Droit comme frein, comme contrainte, comme ensemble d'obligations qui ralentissent l'action managériale et réduisent les marges de décision. Dans le cas Goodyear, cette représentation est mise en défaut. Le Droit n'a pas freiné la transformation, il lui a donné sa forme, et il en a même précipité le rythme, dans un sens que la Direction n'avait pas anticipé.

Le Droit comme révélateur d'incohérences organisationnelles

La première fonction du Droit dans ce cas est celle d'un miroir. Le délai de notification non respecté, la langue non conforme, les critères inadaptés, ces irrégularités identifiées par les SSR révélaient moins un accident qu'un décalage de fond, celui de processus globaux déployés sans adaptation locale. Sans la contrainte légale, ce décalage aurait pu rester invisible encore longtemps, produisant en silence des effets négatifs sur la motivation et la rémunération des équipes.

Le Droit comme cadre de l'innovation.

La fonction la moins attendue du Droit dans ce cas, et la plus décisive sur le plan analytique, est celle de cadre de l'innovation. En forçant la Direction à corriger les irrégularités identifiées, la contrainte légale a créé les conditions d'une révision plus profonde du dispositif de rémunération variable des SSR.

Le retrait du critère Net Sales pour 2026, inadapté à un poste de coordination, et le rétablissement du seuil de déclenchement du bonus à 80 %, son niveau d'avant la *Business Transformation*, ne relèvent pas d'obligations légales au sens strict, mais de décisions managériales prises dans le sillage de la mise en conformité, portées par une logique de cohérence interne autant que par la volonté d'apaiser un climat social fragilisé par le PSE récent. C'est là que réside le saut qualitatif entre normalisation et innovation au sens de Moscovici. La normalisation aurait consisté à appliquer les textes et à s'arrêter là ; l'innovation suppose que l'organisation produise de nouveaux dispositifs qui n'existaient pas avant la pression minoritaire et qui n'auraient pas émergé sans elle. Le retrait du Net Sales et la refonte du seuil de déclenchement sont exactement cela, des arrangements inédits, issus d'une transformation que la Direction n'avait ni planifiée ni souhaitée, mais qu'elle a finalement conduite sous la pression d'un groupe de quatre personnes.

La portée de cette démarche a largement dépassé son périmètre initial. Initiée par quatre salariés, elle a finalement produit des effets au-delà de ce seul groupe, en bénéficiant à environ 110 salariés répartis au sein des trois Business Units de la filiale française. Ces populations, exerçant des fonctions comparables et également affectées par la modification du Net Sales, avaient pourtant fait l'objet d'une communication dans les délais prévus. Leur plus grande difficulté d'accès avait cependant limité la prise en compte de leur situation. Ainsi, une démarche engagée par une minorité a finalement conduit à un changement dont les effets ont bénéficié à un collectif bien plus large que celui de ses initiateurs. À cette échelle, le mécanisme de diffusion minoritaire que décrit Moscovici ne relève plus de l'hypothèse théorique.

C'est ce que Moscovici⁷² nomme l'innovation sociale, une transformation qui ne vient pas d'une vision managériale proactive, mais d'une pression minoritaire qui s'appuie sur la norme pour forcer l'institution à se regarder en face. Ce chemin vers le changement, porté par une minorité ayant su mobiliser le Droit là où la négociation ordinaire n'avait pas suffi, semble encore relativement peu exploré dans la littérature en management.

Les praticiens de la fonction savent que ce n'est pas le chemin le plus confortable pour une Direction. Il prend davantage de temps, expose plus longtemps l'organisation, et coûte plus cher en capital social qu'une transformation initiée de façon proactive.

⁷² Ibid., chap. 8, p. 193-220. L'innovation sociale suppose une transformation qualitative des pratiques organisationnelles qui n'aurait pas eu lieu sans la pression minoritaire. Elle se distingue de la normalisation, telle que précisée au chapitre 5 (nivellement entre partenaires de statut égal chez Moscovici, repris ici en un sens élargi), en ce qu'elle produit de nouveaux dispositifs et de nouveaux arrangements institutionnels plutôt qu'une simple mise en conformité. C'est le résultat le plus exigeant à obtenir pour une minorité, et le plus durable dans ses effets.

La Direction aurait pu, dès 2024, réviser elle-même les objectifs du poste, les notifier en temps et en heure et les rédiger en français. Cela aurait évité plus de sept mois de conflit ouvert, deux courriers collectifs ouverts, deux courriers collectifs, une relance, neuf réunions de comité social et économique tendues et la mobilisation d'un conseil juridique externe. Plutôt qu'un frein à l'innovation en matière de ressources humaines, le Droit en a donc été ici le cadre, celui dans lequel cette innovation a finalement été contrainte de se produire, faute d'avoir été anticipée.

C'est peut-être la leçon la plus utile pour la pratique, anticiper les obligations légales ne crée pas de contraintes supplémentaires pour la DRH. Elle réduit le risque que ces obligations lui soient rappelées, plus tard, par des salariés qui auront eu le temps de les documenter, de les sourcer, et de les transformer en levier d'influence.

6.3 Albany : le Droit en aval, l'accord de performance collective comme instrument de résolution

Le Droit, ici, intervient en aval du conflit plutôt qu'à son origine, il joue un rôle de levier des négociations collectives, non celui d'un point d'appui initial pour la minorité active.

Pour rappel, la Direction d'Albany a annoncé un projet de passage au rythme 5x8. Des désaccords sont apparus avec la minorité active, en la personne du syndicat CFDT, ce qui a abouti à un conflit ouvert documenté précédemment. Ce qu'il convient de relever ici, dans ce cas illustratif de la théorie de Moscovici, est que la mise en place de ce nouveau rythme de travail n'a pu aboutir qu'après la négociation d'un accord de performance collective (APC), comportant une annualisation du temps de travail et une revalorisation de la prime liée au 5x8, portée de 50 à 150 euros.

Ce qui rend cet accord remarquable dans ce contexte tient à ce qu'il représente dans la relation de travail. L'accord de performance collective n'est pas un accord comme les autres, dispositif conventionnel prévu par l'article L. 2254-2 du Code du travail depuis l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017, il permet à l'entreprise d'aménager, dans les limites des domaines énumérés par la loi, la durée du travail et ses modalités d'organisation, la rémunération, ou la mobilité professionnelle ou géographique interne. Ses stipulations se substituent de plein Droit aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail, ce qui explique juridiquement pourquoi cet accord permet de modifier le contrat de travail initial sans qu'il s'agisse d'une irrégularité, mais d'un mécanisme de substitution légale expressément prévu par le texte.

Sur le plan de la lecture moscovicienne, ce cas est intéressant à double titre. D'une part, l'issue de la négociation, annualisation du temps de travail et revalorisation de la prime, se situe entre normalisation (le compromis chiffré sur le montant de la prime) et innovation (les aménagements horaires et la combinaison 3x8/5x8, absents tant de la demande initiale de la CFDT que de l'offre initiale de la Direction).

D'autre part, le recours même à l'instrument juridique de l'APC constitue en lui-même une forme d'innovation, au sens où l'organisation ne se contente pas de retoucher les paramètres d'un accord existant, mais choisit de créer un nouveau cadre normatif.

Le fait que la Direction ait dû recourir à un instrument juridique aussi structurant suggère que le désaccord avec la minorité active portait sur un différend suffisamment consistant pour ne pas se résoudre par une simple concession ponctuelle ou un avenant individuel classique.

Au terme de cette analyse empirique, il convient de revenir sur les principaux enseignements que l'étude comparée des deux terrains permet de dégager, avant d'en tirer les prolongements qui structureront la Partie III.

L'examen successif des cas Goodyear et Albany a permis de mettre en évidence un mécanisme d'influence commun, bien que déployé selon des modalités distinctes.

Dans les deux configurations étudiées, le facteur déterminant du basculement de la normalisation vers l'innovation n'est ni la taille du groupe minoritaire, ni la seule force de son argument initial, mais la consistance de son discours dans la durée, renforcée par une autonomie et une équité que la majorité institutionnelle ne peut, à terme, plus ignorer. Le Droit, mobilisé à des moments opposés de la séquence, en amont comme déclencheur chez Goodyear, en aval comme instrument de résolution chez Albany, joue à cet égard un rôle révélateur plutôt que substitutif dans la mesure où il donne au mécanisme moscovicien un support objectivable, sans s'y substituer.

Dans les deux cas, enfin, l'issue observée excède la simple mise en conformité, pour prendre la forme d'une innovation sociale que la Direction n'avait ni anticipée ni recherchée.

Ces résultats, aussi solides soient-ils sur le plan analytique, demeurent toutefois de nature essentiellement diagnostique. Ils permettent de comprendre pourquoi une minorité active finit, dans certaines conditions, par obtenir gain de cause ; ils ne disent rien, en revanche, de ce qu'une fonction RH devrait concrètement mettre en œuvre pour accompagner ce mécanisme plutôt que de le subir, ni des conditions organisationnelles susceptibles d'en anticiper les manifestations. C'est précisément cette limite que la Partie III se propose de dépasser. Cette dernière partie s'organise en deux chapitres complémentaires.

Le chapitre 7 propose d'abord un cadre de management de l'influence, fondé sur le passage d'une logique de soumission à une logique de conversion, et formalise, à partir des deux cas étudiés, un modèle généralisable de la dynamique minoritaire, de son déclencheur à son issue. Le chapitre 8, dans une perspective plus opérationnelle, décline ce cadre en préconisations stratégiques destinées au praticien RH.

Partie III : Synthèse et Recommandations Stratégiques

La Partie I a établi le cadre théorique, la rupture moscovicienne du modèle fonctionnaliste vers le modèle génétique, les styles de comportement de la minorité active, les modalités d'influence (conformité, normalisation, innovation), et leur mise en regard critique avec les modèles de conduite du changement dominants dans la littérature managériale. La Partie II a mis ce cadre à l'épreuve de deux terrains, Goodyear et Abany, dont l'analyse comparée a confirmé l'hypothèse central, le passage par une phase de conflit ouvert est la condition nécessaire pour dépasser la simple normalisation et atteindre l'innovation.

Cette double démonstration, théorique puis empirique, reste cependant de nature diagnostique. Elle explique pourquoi une minorité active finit, dans certaines conditions, par transformer une organisation, en revanche, elle ne dit rien de ce qu'une fonction RH devrait concrètement mettre en œuvre pour accompagner ce mécanisme plutôt que de le découvrir sous la forme d'une crise. C'est cet écart entre compréhension et action que la Partie III se propose de combler, en deux temps, un chapitre 7, qui élève le regard pour formaliser une stratégie de management de l'influence généralisable au-delà des deux cas étudiés, et un chapitre 8, qui redescend vers l'outillage concret du praticien RH.

Chapitre 7 : Vers un management de l'influence

7.1 Passer d'une logique de soumission à une logique de conversion

La distinction établie en Partie I, entre conformité, normalisation et innovation trouve, à ce stade du mémoire, une portée directement prescriptive. La plupart des dispositifs RH de conduite du changement, qu'il s'agisse des leviers durs identifiés par le modèle des 7S (systèmes d'évaluation, rémunération) ou des étapes de consolidation décrites par Kotter (ancrage culturel) ou par ADKAR (renforcement), visent en réalité à obtenir une conformité stable plutôt qu'une conversion authentique.

Or, les deux cas étudiés montrent que cette confusion a un coût. Chez Goodyear, la première réponse de la Direction, une correction rapide et partielle après le premier courrier collectif, relevait de la conformité ; elle n'a pas suffi à éteindre la contestation, précisément parce qu'elle laissait intacte la cause du problème. Ce n'est que lorsque la DRH locale elle-même, comme elle en témoigne en partie II, opère sa propre conversion, passant d'une opposition institutionnelle à une reconnaissance de fond, que l'organisation produit une réponse durable.

Ce basculement individuel, vécu par une actrice directement impliquée, est révélateur d'un mécanisme plus général. La conversion ne se décrète pas, mais se laisse traverser par le conflit. Une Direction pressée d'obtenir la paix sociale au moindre coût recherche la conformité, tandis qu'une Direction qui accepte de laisser le conflit socio-cognitif produire son effet, sur la durée, ouvre la voie à l'innovation.

La première recommandation qui se dégage de ce mémoire est donc moins un outil qu'une posture, traiter tout signal de résistance consistant comme une occasion de conversion plutôt que comme un problème de conformité à rétablir. La portée de ce constat dépasse le seul terrain juridique étudié. Elle invite à reposer autrement la question que se pose la fonction RH face à une contestation structurée. La variable décisive n'est pas le coût immédiat du conflit, celui qui inquiète en premier lieu une Direction pressée d'y mettre fin. C'est le coût différé de la non-conversion, celui qui n'apparaît que plus tard, quand le problème resurgit.

Une réponse de conformité donne l'illusion d'avoir réglé la situation. Elle achète en réalité un répit de quelques semaines ou quelques mois, le temps que la minorité reconstitue son dossier. Une réponse de conversion coûte certes plus cher à l'entrée, car elle demande d'accepter de ne pas maîtriser immédiatement l'issue, et de laisser le conflit socio-cognitif produire son effet sur la durée. Mais, elle a un avantage que la conformité n'a pas toujours, elle clôt réellement la séquence, au lieu d'en amorcer une suivante.

7.2 Faire de la contestation un partenaire de la norme, portée et limites d'une posture managériale

Si la conversion est préférable à la soumission, il en découle une proposition plus audacieuse, plutôt que d'attendre qu'une minorité active se constitue spontanément puis d'en gérer les effets, une organisation gagnerait à créer les conditions de son émergence. Cela suppose un renversement de posture managériale, cesser de définir institutionnellement l'acteur qui conteste comme un opposant, pour le repositionner comme un partenaire potentiel de coproduction de la norme.

Le cas Goodyear illustre ce que ce repositionnement produit lorsqu'il a lieu, même tardivement, le retrait du critère Net Sales et le rétablissement du seuil de déclenchement du bonus ne sont pas des concessions accordées à contrecœur, ils sont présentés par la Direction elle-même comme une amélioration continue du dispositif, ce qui, du point de vue moscovicien, traduit une reprise de fond de la position minoritaire, sans reconnaissance explicite de son origine. Le cas Albany, de son côté, montre qu'un même mécanisme peut s'institutionnaliser juridiquement, le recours à l'accord de performance collective transforme une revendication syndicale en un nouveau cadre normatif que l'ensemble du collectif, y compris les non-syndiqués, se voit appliquer.

La recommandation qui s'en dégage consiste à identifier, en amont de tout projet de transformation, les acteurs susceptibles de porter un regard consistant et autonome sur ses angles morts, et à leur donner un espace d'expression structuré avant que la contestation ne devienne le seul canal disponible.

Cette recommandation mérite, d'emblée, deux précisions essentielles, sans lesquelles elle risquerait de se révéler naïve ou, plus subtilement, manipulatrice.

Une organisation qui apprendrait à repérer les signaux minoritaires pourrait s'en servir pour les traiter au fond, c'est l'usage que nous recommandons, ou pour les désamorcer plus efficacement, ce qui reviendrait à anticiper le changement et éviter tout risque *d'inflexion* (au sens d'Olivier Meier cf. Chapitre 3).

7.3 Modèle proposé, un schéma synthétique généralisable au-delà des deux cas étudiés

Les deux cas étudiés permettent de formaliser un schéma séquentiel à cinq temps, directement transposable à d'autres contextes organisationnels.

Tableau 10 : Schéma séquentiel à cinq temps

Étape	Contenu
1. Déclencheur	Factuel, organisationnel ou juridique
2. Styles de comportement de la minorité	Consistance, autonomie, équité, investissement, visibilité
3. Réaction de la fonction RH	Fonctionnaliste (contenir) ou réflexive (capter)
4. Modalité d'influence observée	Conformité, normalisation ou innovation
5. Issue	Statu quo, correction ponctuelle ou transformation structurelle

Ce schéma n'est pas strictement linéaire, il peut être cyclique puisqu' une issue insuffisamment traitée à l'étape 5 (une correction jugée symbolique, par exemple) redevient elle-même un déclencheur pour un nouveau cycle, comme l'illustre la première réponse de la Direction chez Goodyear, jugée insuffisante et suivie d'un second courrier collectif appuyé sur un registre juridique renforcé.

L'intérêt de ce modèle ne réside pas dans sa validation statistique, hors de portée avec deux cas, mais dans sa capacité à orienter le diagnostic managérial. En effet, face à un signal de contestation naissant, il invite à interroger non pas sa légitimité de principe, mais la présence ou l'absence des styles moscoviciens qui en détermineront la trajectoire, et le facteur le plus discriminant, à l'étape 2, reste la présence conjointe de la consistance et de l'équité, qui conditionne le basculement de l'étape 4 vers l'innovation plutôt que la seule normalisation. Pour être utilisable par un praticien, ce schéma demande à être décliné en indicateurs observables.

Le tableau ci-dessous précis, pour chaque étape, ce qu'il faut regarder, la question à se poser et l'erreur qui guette.

Tableau 11 : Indicateurs observables, questions et erreurs types par étape du schéma

Étape	Ce qu'on observe	Question à se poser	Erreur type à ne pas commettre
1. Déclencheur	Un événement daté, une annonce émanant de la Direction, une notification ou une décision d'entreprise appliquée ou tout type de fait susceptible de générer un grief/ changement auprès d'une minorité	De quelle nature est-il, factuel ? organisationnel ou juridique ? Le registre détermine le chemin, pas l'issue.	Traiter le déclencheur comme la cause. Il n'en est que la manifestation.
2. Style de la minorité	Stabilité du discours d'une séance à l'autre, unité entre les porteurs, origine de l'initiative, souplesse sur les modalités, coûts consentis.	La consistance et l'équité sont-elles présentes conjointement ? C'est le facteur le plus discriminant.	Juger la légitimité du grief plutôt que le style de sa formulation. Le premier est discutable, le second est observable.
3. Réaction de la fonction RH	Le dossier est-il porté vers le niveau compétent ? Répond-t-on sur la forme ou sur le fond ?	Cherche-t-on à éteindre, ou à comprendre ce que le signal révèle ?	Répondre vite et sans prendre la mesure du problème soulevé. C'est ce qui relance le cycle.
4. Modalité d'influence	Le changement obtenu est-il déclaratif, correctif, ou productif de dispositifs nouveaux ?	Sommes-nous en conformité, en normalisation, ou en innovation ?	Prendre une mise en conformité pour une résolution du problème.
5. Issue	Le dispositif nouveau est-il institué, et à qui s'applique-t-il ?	La cause a-t-elle été traitée, ou seulement ses effets visibles ?	Clore le dossier sans revenir sur ce qui l'a rendu possible.

La boucle de retour mérite d'être soulignée, car elle est la principale valeur diagnostique du modèle. Une issue insuffisamment traitée à l'étape 5 ne clôt pas la séquence et redevient un déclencheur à l'étape 1, avec une minorité désormais mieux organisée, mieux documentée et plus aguerrie.

C'est exactement ce que produit, chez Goodyear, la réponse de juillet 2025, jugée insuffisante, elle est suivie d'un second courrier appuyé sur la jurisprudence, du mandatement d'un conseil externe, puis de l'évocation d'un Droit d'alerte. Chaque tour de boucle renforce la position minoritaire et dégrade celle de la Direction.

Il convient d'apporter une nuance au tableau précédent dans la mesure où nous l'avons établi en supposant un horizon temporel de plusieurs semaines ou plusieurs mois, ce qui l'écarte des situations d'urgence opérationnelle.

Le tableau proposé ci-dessus appelle une seconde nuance toute aussi importante puisqu'il a été construit à partir de deux cas où la minorité choisit, à un moment donné, de rendre son désaccord public et de l'assumer comme un conflit ouvert. Il suppose donc, implicitement, qu'un signal finit toujours par se manifester sous une forme repérable, que ce soit en réunion, dans un courrier collectif, ou par tout autre canal formel.

Or, comme évoqué précédemment, Messieurs Meier et Mignot ont documenté un mécanisme non exploité par Moscovici, celui d'une minorité qui choisit d'infléchir silencieusement le dispositif de la majorité plutôt que de le contester ouvertement. Dans ce cas de figure, il n'y a jamais de signal au sens où notre tableau l'entend, il n'y a pas systématiquement de prise de parole récurrente, ni de courrier. Ce mécanisme ne se manifeste pas nécessairement par un événement déclencheur réellement identifiable. L'inflexion semble opérer en dessous du seuil de visibilité que les quatre conditions cherchent précisément à traiter.

Et pour cause, cette limite du cadre proposé est justifiée par la nature même des terrains observés. En effet, nos deux terrains ne permettent pas de documenter ce mécanisme d'inflexion, puisque dans les deux cas la minorité dispose d'un point d'appui suffisamment consistant et objectivable pour choisir le conflit assumé plutôt que la dérive silencieuse. Le tableau reste donc valide pour les situations où une minorité s'exprime, mais est inapplicable pour celles où elle n'a pas cette possibilité, ou choisit de ne pas la mobiliser.

7.4 Le temps du conflit comme variable de pilotage

Le temps que l'organisation laisse s'écouler entre l'émergence d'un signal de contestation et sa réponse de fond constitue une variable stratégique à part entière, dont la valeur n'est pas la même selon la nature du conflit, la structure de décision de l'organisation, et la position juridique respective des parties.

La littérature managériale l'appréhende soit comme un délai de traitement à optimiser, soit comme une ressource de maturation à ménager. Les deux cas étudiés précédemment invitent à une lecture plus exigeante, car le temps ne vaut pas de façon univoque : son effet sur le rapport de force varie selon le contexte.

S'agissant du cas Albany, l'analyse longitudinale a démontré que le temps a joué un rôle d'érosion du soutien minoritaire. Chez Albany, la durée du conflit a fini par jouer structurellement en faveur de la Direction dans l'aboutissement d'un accord de performance collective, non parce qu'elle a usé la minorité jusqu'à la faire céder, mais parce qu'elle a rendu visible une asymétrie croissante entre la position du syndicat CFDT et les préférences réelles du collectif de travail qu'il prétendait représenter. En cela, le mécanisme observé est analytiquement distinct de la victoire d'une majorité sur une minorité par le seul rapport de force numérique, la CFDT n'a à aucun moment changé de position.

Le point de bascule est précis. La CFDT avait engagé le conflit sur les conditions financières du passage au 5x8, en s'appuyant sur le précédent de 2019 comme référentiel de comparaison. Les négociations successives ont progressivement amélioré l'offre de la Direction (prime portée de 50 à 150 euros, aménagements horaires individualisés) jusqu'à produire une proposition dont la valeur nette pour le collectif des salariés de production dépassait sensiblement ce que le statu quo leur garantissait. Dès lors, la position de blocage de la CFDT n'était plus simplement discutée par la Direction, elle était contestée de l'intérieur du collectif salarial lui-même. La pression qui s'est exercée sur le syndicat minoritaire n'est en réalité pas venue d'une décision managériale, mais de la préférence du collectif pour un accord qu'il jugeait suffisamment avantageux. La CFDT a maintenu son refus de signer jusqu'au bout, mais ce maintien, loin de neutraliser le processus, en a scellé l'issue d'une autre manière, en effet, faute de sa signature, l'accord a été conclu avec l'organisation syndicale UNSA, majoritaire et donc suffisante en Droit pour l'entériner. Prolonger la résistance n'a ainsi produit aucun levier supplémentaire pour la CFDT, cela a surtout rendu de plus en plus coûteux, face à sa propre base, le maintien d'un refus dont le collectif n'adhère plus.

La minorité n'est donc pas vaincue par la majorité institutionnelle, elle est contournée par le collectif qu'elle mobilisait. Cette analyse démontre que c'est la durée du conflit qui a orienté la solution finale et permis l'aboutissement d'un accord collectif, sans jamais requérir la conversion de la minorité elle-même. La condition sine qua non de ce scénario est évidemment que l'accord final soit objectivement plus favorable que l'offre initiale sur des dimensions qui comptent pour le collectif, et non seulement pour le noyau syndical.

La dynamique temporelle du terrain Goodyear est à l'opposé, et l'erreur d'analyse serait de traiter les sept mois qui séparent le premier courrier de la réponse formelle de la Direction comme une période d'instruction volontaire comparable à l'attente gouvernée décrite précédemment.

La lenteur de traitement chez Goodyear résulte d'une combinaison de trois facteurs qui rendent l'environnement complexe et qui, pris isolément, seraient gérables, mais dont la conjonction a transformé un ajustement mineur en conflit de sept mois à haut risque juridique.

Le premier facteur est structurel car dans une organisation matricielle internationale, le niveau de décision compétent pour corriger le calibrage d'un poste n'est pas vraiment décidé au niveau local mais plutôt au niveau de la Direction régionale EMEA, et doit répondre à un processus rigide, ce qui conduit à un traitement plus long des conflits.

Le deuxième facteur est interculturel puisque la Direction régionale EMEA a apprécié le conflit à travers un référentiel qui n'est pas celui du dialogue social français. Les obligations légales de délai de notification des objectifs, le poids d'une jurisprudence de la Cour de cassation référencée dans un courrier collectif sont autant d'éléments dont la portée pourrait être évidente pour un praticien RH français sensible aux enjeux juridiques mais qui ne trouve pas le même écho au niveau régional. Le troisième est politique, le pouvoir de la fonction RH locale, dans cette architecture, ne lui permettait pas de déclencher unilatéralement la correction ; elle pouvait alerter, documenter, proposer, mais ne peut décider seule.

L'argument interculturel mérite d'être apprécié dans l'analyse car il constitue une donnée structurelle dont la fonction RH doit impérativement tenir compte dans sa gestion du temps.

Une Direction régionale qui ne dispose pas des clefs de lecture du Droit du travail français, des conventions collectives applicables et de la jurisprudence sociale récente ne mesurera pas spontanément l'urgence d'une correction que le praticien local identifie comme pressante. Cette asymétrie d'information crée une distorsion temporelle qui peut nourrir le conflit avant même qu'une décision ait été prise. Le temps que prend la Direction régionale pour « comprendre le problème » est du temps durant lequel le risque stratégique ou juridique local continue de croître.

La variable à piloter n'est donc pas le temps en tant que tel, mais le risque que le passage du temps fait peser sur chacune des parties. Chez Albany, ce risque était du côté de la minorité, plus l'offre s'améliorait, plus le refus de signer devenait coûteux pour ses propres soutiens. Chez Goodyear, il était du côté de la Direction car plus la réponse tardait, plus la position minoritaire se consolidait sur un terrain objectivement vérifiable.

De manière générale, il conviendra de prendre conscience du régime où se trouve la fonction RH et s'assurer que le circuit décisionnel permet d'y répondre à la bonne vitesse en contexte de conflictualité sociale et d'appréhender tous les freins structurels, culturels et politiques de nature à croître le conflit.

7.5 Limites du management de l'influence

Ce cadre d'analyse appelle toutefois trois réserves, qu'il convient d'expliciter afin d'en préciser la portée.

En premier lieu, son application demeure circonscrite à certaines configurations conflictuelles. Il ne saurait être mobilisé pour rendre compte de l'ensemble des conflits organisationnels. Un conflit de répartition à proprement parler une demande d'augmentation générale, par exemple, relève principalement d'un arbitrage entre des intérêts concurrents. Le cadre proposé suppose, au contraire, que le désaccord porte sur une norme, entendue comme une conception de ce qui est juste, exact ou approprié, plutôt que sur le seul partage d'une ressource. Cette distinction est importante au regard de nos deux terrains, bien qu'ils comportent tous deux une dimension financière, les conflits étudiés portent avant tout sur la définition d'une norme, qu'il s'agisse de déterminer ce qu'est une compensation équitable au regard d'un rythme de travail ou ce qu'est un objectif pertinent pour un poste donné.

En deuxième lieu, la mise en œuvre de ce cadre place la fonction ressources humaines dans une position institutionnelle délicate. Recommander de laisser se prolonger un conflit dans une organisation qui évalue sa Direction des ressources humaines notamment à l'aune du climat social revient à lui faire supporter un coût visible et immédiat en contrepartie d'un bénéfice différé et dont les effets demeurent difficiles à objectiver. Cette asymétrie constitue une contrainte réelle, que les préconisations formulées ici ne permettent pas de supprimer. Leur mise en œuvre suppose dès lors que la fonction ressources humaines soit en mesure de justifier cette stratégie auprès de sa propre Direction avant que le conflit ne s'installe, plutôt qu'une fois celui-ci devenu durable.

Enfin, la portée de l'analyse demeure limitée par la nature des cas étudiés. Les deux terrains retenus correspondent à des situations dans lesquelles l'influence minoritaire a finalement produit une transformation. Nous ne disposons donc pas d'éléments permettant de déterminer ce qu'il advient d'une minorité consistante lorsque l'organisation ne modifie jamais sa position, ni d'apprécier les coûts susceptibles d'être supportés par les acteurs qui la composent. Cette zone d'ombre, signalée en partie II, invite à circonscrire la portée prescriptive de ce chapitre. L'analyse permet d'identifier les conditions dans lesquelles une influence minoritaire a pu produire une transformation ; elle ne permet pas d'établir les conditions dans lesquelles une telle influence produit nécessairement une transformation.

Chapitre 8 : Préconisations pour une transformation RH réussie

Le chapitre précédent a proposé un cadre de lecture. Le présent chapitre en tire des préconisations opérationnelles dont il convient d'en préciser d'emblée le statut, elles sont le fruit de l'analyse opérée sur nos deux seules organisations et constituent davantage des propositions stratégiques plus que des prescriptions théoriques.

8.1 Stratégies de communication interne et d'accompagnement au changement adaptées à un contexte de minorité active

Sur les projets de transformation de grande ampleur, l'expérience conduit à ne pas communiquer de manière spontanée ou improvisée. La démarche retenue s'organise en amont, par un point d'alignement avec la Direction européenne, puis par la constitution d'une équipe projet dédiée, portée par des transition leaders chargés de porter le projet dans la durée. La communication vers les salariés intervient ensuite à chaque étape, plutôt qu'en une fois au lancement ou à l'issue, et obéit à un principe de transparence borné par le cadre légal, certaines informations, notamment lorsqu'elles sont soumises à une procédure de consultation des instances représentatives, ne peuvent être communiquées avant que cette consultation n'ait eu lieu.

Une autre posture, documentée dans le second terrain étudié par ce mémoire, obéit à une logique inverse, la Direction attend avant de communiquer, procède d'abord à une évaluation des risques, puis informe de manière ciblée plutôt que d'annoncer le projet à l'ensemble du collectif dès son lancement. Ni l'une ni l'autre de ces deux postures n'est intrinsèquement supérieure.

Ce qui distingue un différé maîtrisé d'un silence qui aggrave le rapport de force, c'est la durée de l'attente et l'existence d'un jalon de sortie explicite, une évaluation des risques qui débouche rapidement sur une communication ciblée reste gouvernée ; un différé qui s'étire sans terme annoncé laisse le champ libre à la contestation.

Ce principe peut être décliné en une règle de séquence, que le tableau ci-dessous formalise. Il ne s'agit pas d'un plan de communication type, mais d'une grille de contrôle, à chaque étape, la question est de savoir qui doit savoir quoi, et ce que le cadre légal autorise à dire à ce moment-là.

Tableau 12 : Séquence de communication en contexte de minorité active

Moment	Qui	Quoi	Limite à respecter
Avant la décision	Direction générale, ligne hiérarchique concernée, fonction juridique	Le problème à résoudre, les options envisagées, les impacts sociaux estimés	Ne pas présenter comme arrêté ce qui relève encore de la consultation des instances
À l'engagement de la procédure	Instances représentatives	L'information complète prévue par les textes, dans les délais requis	Le contenu et le calendrier sont juridiquement encadrés, ils ne se négocient pas
Après la consultation	L'ensemble du collectif concerné	La décision, ses raisons, ce qui a été modifié à la suite des échanges, et ce qui ne l'a pas été	Dire ce qui n'a pas bougé et pourquoi, une communication qui ne présente que les concessions est lue comme une manœuvre
Pendant la mise en œuvre	Managers de proximité, salariés concernés	L'avancement réel, y compris les difficultés	Le silence sur les difficultés produit une perte de crédit supérieure au coût de leur reconnaissance

Un point mérite d'être souligné, car il est contre-intuitif et il ressort des deux terrains. Il convient de reconnaître d'où émane la mise en conformité ou encore l'innovation. Chez Goodyear, la correction finale a été présentée comme une amélioration continue du dispositif, sans mention des salariés qui l'avaient obtenue ; les intéressés l'ont relevé, et cette omission a nourri un scepticisme durable sur la sincérité de la démarche, alors même qu'ils avaient obtenu satisfaction sur le fond.

8.2 Construire une coalition d'influence

Les deux terrains étudiés convergent sur un constat qui dépasse leurs différences de déclencheur, l'influence minoritaire ne se joue pas sur le nombre, mais sur la capacité d'un noyau restreint à agréger progressivement des soutiens hétérogènes sans se dissoudre dans cette extension.

Cet article formule, à partir de cet enseignement, des préconisations destinées aux acteurs RH qui souhaiteraient soit accompagner l'émergence de telles dynamiques, soit en anticiper les effets.

8.2.1 Recruter sur des positions structurelles favorables à la diffusion

Dans les deux cas analysés, le noyau initial de la contestation occupe une position d'interface au sein de l'organisation, lui permettant d'entrer en contact avec plusieurs groupes et populations organisationnelles. Cette configuration structurelle favorise la circulation du discours minoritaire et contribue à sa diffusion au-delà de son périmètre d'origine.

Ce constat conduit à formuler une première préconisation à destination des acteurs des ressources humaines, lorsqu'une dynamique de contestation émerge, il apparaît pertinent d'analyser non seulement les caractéristiques quantitatives du collectif mobilisé ou l'ancienneté syndicale de ses membres, mais également les positions structurelles occupées par ses principaux initiateurs. En effet, un groupe relativement restreint, mais situé à des points de jonction entre plusieurs services ou unités organisationnelles, peut disposer d'une capacité de diffusion du discours sensiblement supérieure à celle d'un collectif plus nombreux, mais circonscrit à un seul périmètre fonctionnel. L'analyse de la configuration des réseaux relationnels et des positions occupées au sein de l'organisation constitue ainsi un élément déterminant pour appréhender la dynamique de propagation d'une contestation.

8.2.2 Articuler l'appui syndical sans en dépendre

Les deux terrains étudiés montrent également qu'un appui syndical principalement mobilisé sur le registre formel, notamment à travers la sécurisation juridique et la mise en forme des courriers, sans intervention directe sur le fond de la démarche, tel que le choix des revendications ou la définition du calendrier d'action, contribue à renforcer la crédibilité du collectif tout en limitant les risques de dilution de ses objectifs ou de récupération de sa mobilisation. Cette articulation apparaît ainsi transposable à d'autres contextes et peut être formulée comme une recommandation générale, pour un collectif souhaitant construire une coalition d'influence durable, les organisations syndicales gagneraient à être mobilisées prioritairement comme des ressources techniques et institutionnelles, plutôt que comme les porteuses exclusives de la démarche. Cette forme d'autonomie relative, davantage qu'une absence de relations avec les organisations syndicales,

semble ainsi constituer une condition importante de la crédibilité du collectif auprès des acteurs de la majorité institutionnelle.

En interne, la coalition mobilisée pour porter un sujet sensible s'appuie en priorité sur deux relais, le responsable hiérarchique concerné et la personne directement en charge du problème ou du projet, seuls à même de faire remonter une lecture fiable de la situation et de porter ensuite les arbitrages nécessaires auprès du collectif. Cette coalition s'élargit systématiquement aux avocats et au service juridique, sollicités non pas seulement pour sécuriser un dispositif déjà arrêté, mais en amont, comme partie prenante du conseil, pour en ajuster la trajectoire avant qu'elle ne soit figée.

8.3 Dispositif de veille sociale et juridique pour anticiper les irrégularités au sein des environnements matriciels et rôle de garde-fou de la fonction RH

Le cas Goodyear suggère une préconisation que ce mémoire assume comme telle, sans prétendre décrire une pratique déjà installée, la mise en place d'une réunion juridique mensuelle, animée par la fonction relations sociales, destinée à sensibiliser les managers régionaux au Droit social français. Cette sensibilisation répond à un besoin identifié précisément par le cas étudié, dans une structure matricielle internationale, les managers responsables de la conception des dispositifs RH sont souvent d'une autre nationalité, localisés dans un autre pays, et ne disposent d'aucune sensibilité particulière au Droit français, ce qui explique en partie comment des critères de rémunération variable ont pu être déployés sans que leur non-conformité soit identifiée en amont.

La diffusion de cette veille n'exige pas nécessairement la création d'un canal dédié, elle peut s'appuyer sur un dispositif existant, de type réunion générale RH mensuelle réunissant l'ensemble des fonctions RH de la région EMEA, qui offriraient un point de passage naturel pour relayer, de manière ciblée, les évolutions légales pertinentes vers les relais régionaux.

Enfin, il est particulièrement impératif, dans une organisation où le Droit du travail français s'applique, que la fonction RH assure un rôle de "garde-fou" des décisions stratégiques et opérationnelles du Top Management afin de garantir une certaine crédibilité et l'existence d'une norme au sens de Moscovici.

8.4 Accompagnement du changement : une fonction RH stratégique au plus près du terrain

Ce principe se décline en une recommandation directement issue des deux cas étudiés à savoir, associer systématiquement la fonction RH aux réunions stratégiques et business comme partie prenante à part entière, et non comme fonction support convoquée en fin de processus.

En effet, remettre la fonction RH au cœur des décisions stratégiques permettrait d'avoir connaissance des risques de conflits et de résistance au changement.

Pour ce faire, il convient de garantir une présence sur le terrain, selon les environnements de travail. En effet, à titre d'exemple, la fonction RH doit garantir sa visibilité à travers des tournées ou visites régulières auprès des managers et salariés opérationnels, qui permettraient de capter un signal avant qu'il ne remonte formellement par la ligne hiérarchique.

Ce principe demande à être protégé d'une dérive. La présence terrain de la fonction RH n'a de valeur que si et seulement si, ce qu'elle perçoit est instruit. En ce sens, une fonction ressources humaines qui multiplie les visites sans traiter ce qu'elle entend produit l'effet inverse de celui recherché.

Une tournée terrain qui ne débouche sur aucune décision visible est, du point de vue de ceux qui s'y expriment, une preuve supplémentaire que le canal est décoratif. Une proximité mesurée mais effective vaut mieux qu'une proximité omniprésente sans effets.

Enfin, il convient de parvenir à distinguer un signal isolé d'un signal structurel. L'article suivant permet d'en identifier les indicateurs

8.5 Grille d'auto-diagnostic à destination des praticiens RH

8.5.1 Grille de diagnostic de la minorité

Mobilisable en contexte MBA professionnel, cette grille permet d'évaluer, face à une contestation naissante, si elle relève d'une minorité active potentiellement porteuse d'innovation ou d'un mécontentement isolé sans capacité de transformation. Il s'agit d'un outil proposé par ce mémoire, non d'un instrument validé empiriquement à la manière de la grille de codage du chapitre 5, sa valeur est expérimentale, destinée à orienter un diagnostic rapide plutôt qu'à produire une mesure certifiée.

Tableau 13 : Grille de diagnostic de la minorité

Dimension	Question diagnostique	Score (0 à 3)
Consistance	Le message est-il resté identique dans le temps (consistance intra individuelle) et entre toutes les personnes qui le portent (consistance inter individuelle), ou varie-t-il selon l'interlocuteur ou le moment ? Dans quelle posture s'inscrivent les interlocuteurs ? A-t-on affaire à un discours ferme, répété, sans contradictions d'une instance à l'autre ?	

Dimension	Question diagnostique	Score (0 à 3)
Autonomie	Les porteurs du message agissent-ils de leur propre initiative, ou sont-ils clairement instrumentalisés par un acteur externe (syndicat, Direction adverse...) ? Leur discours repose-t-il sur une conviction propre et assumée	
Équité	Le groupe reste-t-il ferme sur le principe tout en se montrant ouvert sur les modalités et le calendrier, ou campe-t-il sur une position totale, non négociable dans sa forme ? Distingue-t-il ce sur quoi il ne cédera pas et ce sur quoi il est prêt à négocier ?	
Investissement	Les porteurs du message ont-ils quelque chose à perdre personnellement, sans bénéfice de pouvoir ou de statut à la clé ? consentent-ils un effort visible (temps, réputation, risque professionnel)	
Ancrage objectivable	L'argument s'appuie-t-il sur un fait vérifiable (texte de loi, chiffre, précédent documenté), ou reste-t-il de l'ordre du ressenti non étayé ?	
Rigidité	La consistance bascule-t-elle dans le dogmatisme ? La minorité refuse-t-elle tout compromis de forme, toute ouverture sur le calendrier, toute reconnaissance du point de vue adverse ? Un score élevé ici réduit l'effet des autres dimensions et peut verrouiller la négociation.	
Caractère nomique de la minorité	La minorité dispose-t-elle d'une norme alternative cohérente (une contre-proposition concrète) ou se définit-elle uniquement en opposition à la décision de la majorité ? Une minorité anomique (dépourvue de code normatif propre) ne peut pas produire d'innovation organisationnelle.	

Barème, 0, absent ; 1, faible ; 2, net ; 3, très marqué.

La lecture de ce tableau et le calcul du score obtenu n'ont d'intérêt que s'ils orientent une décision. Le tableau d'interprétation qui suit est complété, ci-dessous, par l'action correspondante.

Tableau 14 : Interprétation du score de la minorité et actions recommandées

Score total ⁷³	Diagnostic	Lecture moscovicienne	Action recommandée
0 – 5	Mécontentement isolé, probablement conjoncturel	<i>Minorité anémique ou signal ponctuel. Pas de contre-norme propre identifiable. Dépendance vis-à-vis de la norme majoritaire.</i>	Réponse individuelle au fil de l'eau. Consigner néanmoins le point pour détecter une récurrence. Ne pas conclure à l'absence de légitimité du grief.
6 – 10	Signal à surveiller, minorité en gestation	<i>Certains critères de style comportemental sont présents. La consistance n'est pas encore établie entre tous les porteurs. Risque de consolidation.</i>	Réévaluer sous quatre à six semaines. Vérifier si le constat est formulé par des personnes non coordonnées. Tester l'ouverture d'un espace de dialogue informel.
11 – 15	Minorité active en formation	<i>Consistance intra- et inter-individuelle avérée. Caractère anémique probable. Risque de basculement vers le registre juridique ou médiatique si aucun espace n'est ouvert.</i>	Ouvrir un canal de traitement explicite et annoncer un jalon. Instruire le fond avant que le registre ne bascule vers le Droit. Appliquer la procédure de la section 8.5.
16 – 21	Minorité active avérée, fort potentiel transformateur	<i>Tous les critères moscoviciens sont réunis. La résistance cohérente et persévérante signale que le dispositif contesté comporte probablement un défaut de conception, non d'application. Une réponse purement défensive prolongera le conflit.</i>	Appliquer la procédure en cinq temps (section 8.5). Traiter le conflit comme signal d'information organisationnelle. Envisager une révision du dispositif contesté en associant la minorité à la co-construction.

⁷³ Nous avons fait le choix d'un code couleur identique au feu tricolore afin d'illustrer le degré de force de la minorité active.

Cette grille doit être lue avec une certaine prudence. En effet, elle mesure un potentiel et non une légitimité. Un score élevé signifie que la contestation a la capacité de transformer l'organisation. Il ne signifie pas que la revendication est juste ou que le changement est souhaitable. A l'inverse, un score faible ne doit pas conduire à disqualifier le grief soulevé.

Par ailleurs, il est possible qu'un contexte organisationnel très hiérarchisé biaise le score dans la mesure où il peut réduire la visibilité et freiner l'expression d'une minorité active, produisant ainsi un score artificiel.

Il en va de même dans les environnements interculturels où les enjeux RH français peuvent parfois être minorés par les perceptions anthropocentristes des Directions régionales.

8.5.2 Grille d'auto-diagnostic de la posture de la fonction Ressources Humaines (RH)

La grille ci-dessus permet de qualifier la nature d'une contestation naissante (mécontentement isolé ou minorité active), mais ne répond pas à une question, tout aussi déterminante au regard des deux cas étudiés, l'organisation dispose-t-elle des conditions internes nécessaires pour laisser ce signal, une fois qualifié, produire son effet plutôt que de rechercher une conformité rapide ?

Pour répondre à cette question, nous proposons sous forme de grille, les préconisations développées en 8.1 à 8.4 et le constat de la conclusion générale, selon lequel la compétence RH consiste moins à éteindre un signal consistant qu'à lui laisser le temps et le chemin nécessaires pour qu'il produise une conversion réelle.

Tableau 15 : Grille d'auto-diagnostic de la posture de la fonction RH

Dimension	Question d'auto-diagnostic	Score 0 à 3
Canal de remontée	Existe-t-il un canal formel par lequel un signal minoritaire peut remonter avant de devenir un conflit ouvert (IRP, tournées terrain, enquêtes), ou ne le découvrons-nous qu'au moment où il éclate ?	
Association précoce	La fonction RH est-elle associée en amont aux décisions structurantes (nouveaux postes, dispositifs de rémunération, réorganisations), ou seulement informée après coup ?	
Tolérance au temps long	Sommes-nous en capacité de laisser un signal consistant produire son effet sur plusieurs semaines, ou la pression du climat social nous pousse-t-elle systématiquement vers une conformité rapide ?	
Veille juridique et sociale	Disposons-nous d'un dispositif régulier de sensibilisation des managers (notamment en contexte matriciel ou international) aux	

	risques de non-conformité qui nourrissent souvent la légitimité d'une minorité ?	
Traitement du fond	Face à une contestation qui revient, cherchons-nous systématiquement si elle révèle un défaut de conception du dispositif, ou nous limitons-nous à des réponses individuelles au cas par cas ?	
<i>Barème, 0, absent ; 1, faible ; 2, net ; 3, très marqué.</i>		

Nous proposons ci-après un grille de lecture du score obtenu au précédent tableau.

Tableau 16 : Lecture du score de posture RH

Score sur 15	Lecture
0 à 5	Posture réactive. L'organisation n'est pas outillée pour capter un signal avant qu'il ne devienne un conflit ouvert ; le risque est de découvrir la contestation au moment où elle a déjà basculé dans un registre juridique ou conflictuel.
6 à 9	Posture partielle. Certains relais existent (IRP, veille) mais restent fragiles, non systématiques, ou dépendants d'initiatives individuelles plutôt que d'un dispositif structuré.
10 à 12	Posture structurée. Les conditions décrites en 8.1 à 8.4 sont largement réunies ; la fonction RH est en position de qualifier un signal tôt et d'instruire son fond.
13 à 15	Posture mature. L'organisation dispose des conditions nécessaires pour transformer un signal minoritaire consistant en innovation plutôt qu'en simple conformité cosmétique.

Les deux grilles se lisent en miroir plutôt qu'isolément. Un score élevé en grille 8.5.1 (minorité active avérée) combiné à un score faible en grille 8.5.2 signale la configuration la plus à risque, celle où le signal est déjà présent et qualifiable, mais où l'organisation ne dispose pas des relais nécessaires pour le traiter à temps.

C'est cette configuration qui, dans le cas Goodyear étudié en Partie II, a précédé le basculement de la contestation vers un registre juridique et précontentieux. À l'inverse, un score élevé aux deux grilles correspond à la situation la plus favorable à une innovation négociée plutôt que subie.

Comme pour la grille développée en 8.5.1, cet outil constitue une proposition de lecture. Il oriente vers un diagnostic rapide et une décision de traitement mais ne produit pas une mesure certifiée.

8.6 Conditions de transposition et limites des préconisations

Ces préconisations ont été déduites de deux filiales françaises de groupes internationaux, de taille comparable, dotées d'instances représentatives actives et engagées dans une transformation contrainte. Leur transposition à d'autres configurations demande des ajustements que nous ne pouvons ici qu'indiquer.

En premier lieu, l'absence d'une représentation structurée du personnel modifie les conditions dans lesquelles une influence minoritaire peut être identifiée et relayée. Dans une telle configuration, la minorité ne dispose pas nécessairement de canaux institutionnels permettant de formaliser ses prises de position ou d'en conserver une trace. La consistance du phénomène peut alors être plus difficile à établir. Les mécanismes de veille et de constitution de coalitions identifiés dans notre analyse demeurent susceptibles de conserver leur pertinence, tandis que les dispositifs reposant sur les instances représentatives devraient être remplacés par des mécanismes assurant des fonctions comparables. Toutefois, nos données ne permettent pas de déterminer si ces dispositifs de substitution produisent des effets similaires.

En deuxième lieu, la taille de l'organisation constitue une variable susceptible de modifier la dynamique temporelle du processus étudié. Dans une organisation de petite taille, la proximité entre les acteurs et les centres de décision réduit la distance institutionnelle au sein de laquelle une contestation peut se développer. La possibilité pour le décideur d'intervenir directement sur le désaccord peut ainsi limiter la pertinence d'une stratégie reposant sur la prolongation du conflit et sur une évolution progressive des positions. Le cadre conserve une valeur analytique pour comprendre les mécanismes d'influence minoritaire, mais les conditions de sa mise en œuvre diffèrent sensiblement lorsque la décision peut être prise sans l'intermédiation de plusieurs niveaux organisationnels.

En troisième lieu, l'existence d'une contrainte économique forte peut réduire la possibilité d'un processus de transformation inscrit dans le temps long. Lorsque l'organisation est confrontée à une situation d'urgence, elle peut privilégier une résolution rapide du désaccord plutôt qu'une évolution progressive de la norme en jeu.

Conclusion

La transformation organisationnelle est rarement le résultat d'une application linéaire de décisions managériales descendantes. Les organisations contemporaines connaissent des reconfigurations dont les ressorts ne peuvent être entièrement attribués à la stratégie formelle. Des voix minoritaires, qu'elles soient syndicales, professionnelles ou composées de salariés ordinaires, parviennent, sous certaines conditions, à imposer dans une certaine mesure des infléchissements aux normes et aux pratiques établies. La théorie de Serge Moscovici sur les minorités actives offre une grille de lecture des mécanismes par lesquels cette influence s'opère, en rupture avec le modèle fonctionnaliste qui conçoit l'influence comme un processus unilatéral destiné à maintenir l'ordre et l'uniformité.

Les deux terrains de ce mémoire nous ont permis d'observer comment s'articulaient effectivement ces dynamiques. Chez Goodyear, nous avons constaté que le groupe restreint de commerciaux a porté, sur la durée, une critique fondée sur la conformité légale relative à la communication des objectifs de rémunération variable. Cette « minorité » s'est élargie progressivement, a renforcé son ancrage juridique, escaladé le conflit jusqu'à l'évocation d'un Droit d'alerte et a contraint la Direction de régulariser son système de rémunération. Ces changements en interne pourraient être interprétés comme une forme de conversion plutôt que de simple conformité imposée.

Il en est de même pour Albany Engineered Composites où la minorité syndicale s'est opposée au projet 5x8 en sollicitant de nouvelles contreparties. Sous cette pression persistante, la majorité syndicale elle-même a reformulé ses demandes. L'accord finalement signé a combiné une prime augmentée, des aménagements horaires individualisés et une flexibilité 3x8/5x8, constituant une reconfiguration du dispositif applicable au collectif entier.

La convergence entre ces deux cas nous mène à considérer que la minorité ne transforme pas l'organisation par sa seule existence numérique, mais par la présence conjointe de la consistance du discours, l'autonomie du jugement, l'équité de la revendication, l'investissement personnel, l'ancrage objectivable dans des faits ou des normes antérieures.

Cependant, il serait trop aisé de considérer que ces facteurs aient suffi à eux seuls. En effet, force est de constater que la posture organisationnelle, c'est-à-dire la disposition de la Direction et de la fonction RH à laisser le conflit socio-cognitif produire ses effets plutôt que d'en réprimer rapidement les manifestations, constitue dans nos deux cas précis, la variable déterminante de l'équation.

L'observation de ces mécanismes invite finalement à reposer la question du rôle de la fonction RH dans les transformations.

En effet, si l'influence minoritaire façonne effectivement les changements durables, la fonction RH ne peut être réduite à un instrument de conformité. A l'inverse, elle devrait plutôt favoriser la détection précoce des signaux minoritaires avant qu'ils ne s'escaladent et faciliter dans une certaine mesure la création d'espaces structurés d'expression permettant à ces signaux d'être entendus sans passer par la contestation organisée. Ici, nous apprenons que la fonction RH doit accepter que le temps et le conflit constituent des variables de pilotage, non des dysfonctionnements à minimiser.

Les deux terrains étudiés présentent des caractéristiques qui en limitent la généralisation. En effet, nous sommes en présence de deux entreprises multinationales avec des structures matricielles complexes. Par ailleurs, l'analyse distingue, d'une part, les enjeux de conformité légale, clairement identifiables pour Goodyear, et, d'autre part, ceux qui sont davantage ancrés dans l'expérience quotidienne du travail pour Albany. Les acteurs minoritaires se distinguent par leurs affiliations institutionnelles et professionnelles, ainsi que par leur accès à des ressources de mobilisation externe, telles que le conseil juridique ou les fédérations syndicales nationales. Ces différences mettent en relief que les facteurs moscoviciens demeurent soumis à des contraintes contextuelles susceptibles d'en moduler l'efficacité.

Par ailleurs, le cadre moscovicien, bien que pertinent pour les conflits qui s'expriment publiquement, demeure inapplicable aux formes d'influence minoritaire qui opèrent en silence, par inflexion progressive des dispositifs plutôt que par contestation ouverte. L'existence même de ces formes silencieuses reste largement documentée théoriquement, mais difficilement observable empiriquement dans les contextes étudiés. Il en découle que les conclusions tirées des deux cas concernent une portion délimitée de la réalité organisationnelle.

Enfin, l'absence de données longitudinales de long terme, au-delà de la période immédiate de résolution du conflit, laisse sans réponse la question de savoir si les transformations observées demeurent durables ou se dissolvent progressivement, une fois la mobilisation minoritaire résorbée.

Si les dynamiques d'influence minoritaire façonnent effectivement la transformation RH dans les contextes observés, plusieurs interrogations demeurent ouvertes. Comment distinguer dans la pratique, quand une minorité émerge, si elle deviendra transformatrice ou restera marginale ? Quel coût organisationnel représente l'acceptation systématique du conflit comme variable de pilotage, comparé à ses bénéfices en termes de profondeur du changement ? Dans les organisations où le pouvoir est fragmenté (notamment les structures matricielles internationales) par quels mécanismes une minorité locale peut-elle accéder à la visibilité et à la légitimité quand la fonction RH elle-même opère sous des contraintes de subordination aux directives centrales ?

Ces questions suggèrent que la refondation du rôle de la fonction RH proposée par l'analyse demeure, à ce stade, plus programmatique que réalisable. Elle suppose des conditions organisationnelles forte telles qu'une tolérance au conflit, une horizontalisation partielle des pouvoirs, une capacité à accepter l'incertitude. La réalité est tout autre dans la mesure où peu d'organisations réunissent simultanément tous ces conditions.

Il convient donc de reconnaître que les prescriptions tirées de cette étude s'adressent à un univers organisationnel spécifique, probablement minoritaire, plutôt qu'aux configurations organisationnelles dominantes.

À l'issue de cette réflexion, la question de savoir si la fonction RH peut réellement devenir un espace d'institutionnalisation de l'écoute des minorités actives, ou si elle demeurera structurellement capturée par sa loyauté à la Direction, invite à poursuivre la réflexion sur des registres moins optimistes que ceux de l'innovation managériale. Il se peut que le conflit minoritaire constitue non pas une ressource que l'organisation pourrait systématiquement mobiliser, mais plutôt une tension irrésolvable, dont l'organisation doit accepter la persistance plutôt que d'en attendre une résolution harmonieuse.

BIBLIOGRAPHIE

Sources et inspirations

Il nous apparait important de préciser que certains ouvrages n'ont pas fait l'objet d'une lecture complète, mais ont néanmoins constitué des sources d'inspirations et de support pour notre réflexion.

AUTISSIER & MOUTOT. Méthode de conduite du changement, 5eme Edition, Dunod, 2023.

ASCH, S. E. *Social Psychology*. Englewood Cliffs , Prentice-Hall, 1959.

BRIDGES, W. *Managing Transitions, Making the Most of Change*. Reading (Mass.), Addison-Wesley, 1991. [4e éd., avec S. Bridges, 2017.]

BURNES, B. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change, a Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), p. 977-1002, 2004.

COCH, L. & FRENCH, J. R. P. Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), p. 512-532, 1948.

CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. L'acteur et le système *Editions du seuil*, 1977.

DEMING, W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge (Mass.), Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DEMING, W. E. *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge (Mass.), Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1993.

DEUTSCH, M. & GERARD, H. B. A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), p. 629-636, 1955.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532-550, 1989.

HEIDER, F. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, John Wiley & Sons, 1958.

HIATT, J. *ADKAR, a Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland (Colo.), Prosci Learning Center Publications, 2006.

D'IRIBARNE & SEGAL & CHEVRIER & HENRY & TREGUER – FELTEN : cultures et management international, un nouveau paradigme, Presses des Mines, 2022.

JONES, E. E. & GERARD, H. B. *Foundations of Social Psychology*. New York, John Wiley & Sons, 1967.

KOENIG, G. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, p. 4-17, 1993.

KOTTER, J. P. *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press, 1996.

KOTTER, J. P. *Accelerate, Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston, Harvard Business Review Press, 2014.

KÜBLER-ROSS, E. *On Death and Dying*. New York, The Macmillan Company, 1969. [Trad. fr. , *Les derniers instants de la vie*, trad. C. Jubert et É. de Peyer, Genève, Labor et Fides, 1975.]

LEWIN, K. Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), p. 5-41, 1947.

MEIER, O. *Serge Moscovici et le rôle des minorités actives*. EMS Éditions, coll. « Essais et leçons », 2023.

MEIER, O. *Management interculturel*, 8e Edition, Dunon, 2024.

MEIER & SCHIER, *Fusions Acquisitions*, 7e Edition, Dunod, 2023

MICHEL, G. & ZOUAGHI, S. Serge Moscovici. Représentations sociales et minorités actives. In P. Gilbert & É. Vayre (dir.), *Les grands auteurs en psychologie et le management* (chap. IV, p. 54-70). EMS Éditions, coll. « Grands auteurs », 2024.

MIGNOT, G. & MEIER, O. Influence minoritaire et intégration émergente dans une fusion transnationale, le cas Air France-KLM. *Management international / International Management / Gestão Internacional*, 30(2), p. 67-79, juillet 2026.

MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. *Analyse des données qualitatives* (trad. M. Hlady Rispal). Bruxelles/Paris, De Boeck Université, 2e éd., 2003.

MOSCOVICI, S. *Psychologie des minorités actives* (trad. de l'anglais par A. Rivière). Paris, Presses universitaires de France, coll. « Sociologies », 275 p., 1991. [Édition originale, *Social Influence and Social Change*, Londres, Academic Press, 1976. Rééditions PUF 1991 et 1996 ; c'est l'édition de 1991 qui est citée dans ce mémoire.]

MOSCOVICI, S. & FAUCHEUX, C. Social Influence, Conformity Bias, and the Study of Active Minorities. In L. Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 6, p. 149-202). New York, Academic Press, 1972.

MOSCOVICI, S., LAGE, E. & NAFFRECHOUX, M. Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry*, 32(4), p. 365-380, 1969.

PÉREZ, J. A. & MUGNY, G. *Influences sociales. La théorie de l'élaboration du conflit* (préface de S. Moscovici). Neuchâtel/Paris, Delachaux et Niestlé, 1993.

PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, Harper & Row, 1982. [Trad. fr. , *Le prix de l'excellence. Le secret des meilleures entreprises*, Paris, InterÉditions, 1983.]

SCHEIN, E. H. Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Systems Practice*, 9(1), p. 27-47, 1996.

SHEWHART, W. A. *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (W. E. Deming, éd.). Washington : The Graduate School, The Department of Agriculture, 1939.

SUNSTEIN, C. R. Nudges that fail. *Behavioural Public Policy*, 1(1), p. 4-25, 2017.

THALER, R. H. & SUNSTEIN, C. R. *Nudge, Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven (Conn.), Yale University Press, 2008. [Trad. fr., *Nudge. La méthode douce pour inspirer la bonne décision*, trad. M.-F. Pavillet, Paris, Vuibert, 2010.]

TOCQUEVILLE, A. de. *De la démocratie en Amérique*, tome I, deuxième partie, chap. VII et VIII. Paris, Charles Gosselin, 1835.

WATERMAN, R. H., PETERS, T. J. & PHILLIPS, J. R. Structure Is Not Organization. *Business Horizons*, 23(3), p. 14-26, 1980.

YIN, R. K. *Case Study Research and Applications, Design and Methods*. Thousand Oaks (Calif.): SAGE Publications, 6e éd., 2018.

ANNEXES

Nous avons fait le choix de recourir ponctuellement à des outils d'intelligence artificielle générative afin de contribuer à la conception et à la structuration de certains questionnaires ainsi qu'à la préparation et à la mise en forme de plusieurs éléments présentés en annexes..

A. Annexes du cas Goodyear

Grille de codage des entretiens

Cette annexe présente la grille de codage utilisée pour analyser les 15 entretiens du corpus (Annexe 2), selon les 6 axes du modèle des minorités actives de Serge Moscovici (1976).

Notice et légende

Codage des 15 entretiens (E01–E15) selon les 6 axes d'analyse du guide d'entretien. La cotation mesure l'intensité avec laquelle chaque axe est attesté ou perçu dans le discours de l'interviewé (et non un jugement de valeur). Échantillon centré sur la Division Industrielle : 4 SSR (Senior Sales Representative), 4 KAM (Key Account Manager), 5 SR (Sales Representative), et 2 salariés de la fonction ressources humaines.

Échelle de cotation

Code	Libellé	Signification
++	Très marqué	Dimension fortement et explicitement attestée, incarnée ou centrale dans le discours.
+	Présent	Dimension clairement présente, mais sans relief particulier.
≈	Nuancé ambivalent	/ Perception réservée, partagée ou indirecte.
–	Faible / contesté	Dimension minimisée, mise en doute ou jugée excessive par l'interviewé.
n.p.	Non pertinent	Non abordé, ou position d'extériorité (ex. fonction support / siège).

Les 6 axes de la grille de codage

Axe	Définition
A1 Consistance	Discours stable, répétition des mêmes arguments, cohérence temporelle (questions pivots : Q3, Q5).

A2 Autonomie	Indépendance organisationnelle, prises d'initiative propres vis-à-vis Direction et syndicats nationaux (Q6).
A3 Équité (fermeté / souplesse)	Fermeté sur le principe, souplesse sur les modalités ; capacité de compromis perçue (Q7).
A4 Investissement	Coûts personnels et professionnels, risques et sacrifices consentis (Q8).
A5 Influence latente	Changements obtenus, évolution des normes et du regard de la majorité (Q9, Q10).
A6 Réactions majoritaires	Répression, indifférence, dialogue, intégration ou récupération par l'organisation (Q12, Q13, Q14).

Grille de codage (=15)

Code	Pseudo	Poste	Catég.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Teneur dominante / observations
E01	Thierry M.	Senior Sales Representative (SSR)	Actif	++	++	++	++	++	++	SSR, incarne la minorité active (co-initiateur) ; ferme sur le fond (objectifs de vente inadaptés à un poste de coordination), souple sur les modalités ; a vu la majorité, initialement passive, le rejoindre ; sans mandat électif ni syndical.
E02	Valérie B.	Senior Sales Representative (SSR)	Actif	++	++	+	+	++	+	SSR, signataire ferme des deux courriers ; constance nette ; perçoit clairement les résultats concrets obtenus (paiement à 100 %, traduction, seuil de déclenchement ramené à 80 %).

E03	Pascal R.	Senior Sales Representative (SSR)	Actif	++	++	+	+	++	+	SSR, co-initiateur, engagé dès l'origine (30 ans d'ancienneté) ; signataire des deux courriers ; a vu la majorité, d'abord passive, se rallier ; mesure a posteriori l'ampleur des résultats obtenus.
E04	Patrick D.	Senior Sales Representative (SSR)	Actif	++	++	++	+	++	++	SSR, co-initiateur, engagé dès l'origine ; souligne la constance du collectif, qui a fini par entraîner la majorité, et les résultats concrets obtenus.
E05	Karim B.	Key Account Manager (KAM)	Actif	++	++	++	++	++	++	KAM, sympathisant devenu actif ; convaincu par l'impact direct sur ses propres contrats ; illustre l'embarquement progressif des KAM, d'abord passifs.
E06	Sandrine L.	Key Account Manager (KAM)	Actif	++	++	++	++	++	++	KAM, moteur non syndiquée ; fermeté factuelle, engagement précoce ; a vu la majorité des KAM, initialement passifs, la rejoindre au fil des mois.

E07	Marc D.	Key Account Manager (KAM)	Sceptique / Opposé	+	≈	≈	≈	++	+	KAM, réserves sur la méthode et l'appui syndical ; reconnaît les résultats (paiement à 100 %, seuil ramené à 80 % ; retrait du Net Sales pour 2026) et le ralliement de la majorité, d'abord passive.
E08	Caroline P.	Key Account Manager (KAM)	Neutre	+	≈	≈	≈	++	≈	KAM, observatrice neutre ; reconnaît les acquis obtenus par la minorité et le ralliement progressif de ses collègues, d'abord attentistes.
E09	Gérard F.	Sales Representative (SR)	Actif	++	++	+	+	++	+	SR, membre actif secondaire, adhérent CFE-CGC ; constance et exposition assumées ; a vu la majorité des commerciaux, d'abord passifs, le rejoindre.
E10	Christophe V.	Sales Representative (SR)	Sceptique / Opposé	++	≈	≈	≈	++	+	SR, sceptique argumenté ; d'accord sur le fond, craint la judiciarisation ; concède que le ralliement de la majorité, longtemps passive, a permis d'obtenir gain de cause.

E11	Fabrice N.	Sales Representative (SR)	Sympathisant	++	+	+	+	++	+	SR, sympathisant rallié tardivement ; convaincu par la constance puis par les résultats concrets obtenus, à l'image de la majorité initialement passive.
E12	Bruno L.	Sales Representative (SR)	Neutre	+	+	≈	≈	++	≈	SR, neutre prudent ; attentiste comme la majorité au départ, reconnaît la constance et les acquis (paiement à 100 %, traduction, seuil à 80 % ; retrait du Net Sales pour 2026).
E13	Mehdi A.	Sales Representative (SR)	Sympathisant	+	+	+	++	++	+	SR junior, soutien silencieux freiné par la peur pour sa carrière ; observe le ralliement progressif des jeunes commerciaux, d'abord passifs comme lui.
E14	Nathalie R.	RRH EMEA	Regard externe	++	++	++	+	++	++	RRH EMEA, regard RH, reconnaît la solidité juridique du dossier, la dynamique d'adhésion majoritaire (d'un noyau de 4 SSR à la majorité de la Division Industrielle) et les résultats obtenus
E15	Laetitia M.	Chargée C&B (siège)	Regard externe	++	+	+	n.p.	++	++	Chargée C&B (siège) ; angle conformité du variable, écart juridique réel (délai de

										notification), paiement à 100 % des bonus 2025, enjeu central de la démarche, recalibrage du seuil de déclenchement (évoqué comme 60 % → 80 %, confusion avec le taux de versement 2024, cf. 5.2.6) et retrait du critère Net Sales du plan variable SSR pour 2026.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Échelle, ++ Très marqué · + Présent · ≈ Nuancé/ambivalent · – Faible/contesté · n.p. Non pertinent.

Fréquences par axe (n = 15)

Modalité	A1 Consistance	A2 Autonomie	A3 Équité (fermeté Souplesse)	A4 Investissement	A5 Influence latente	A6 Réactions majoritaires
++	11	8	5	4	15	6
+	4	4	6	6	0	7
≈	0	3	4	4	0	2
–	0	0	0	0	0	0
n.p.	0	0	0	1	0	0
Total	15	15	15	15	15	15

Synthèse par positionnement

Catégorie	Nb entretiens	A1 Consistance	A2 Autonomie	A3 Équité (fermeté / souplesse)	A4 Investissement	A5 Influence latente	A6 Réactions majoritaires
-----------	------------------	-------------------	-----------------	--	----------------------	----------------------------	---------------------------------

Actif	7	7	7	4	3	7	4
Sympathisant	2	1	0	0	1	2	0
Neutre	2	0	0	0	0	2	0
Sceptique / Opposé	2	1	0	0	0	2	0
Regard externe	2	2	1	1	0	2	2
Total	15	11	8	5	4	15	6

Matrice de questionnaire Goodyear

FICHE PROFIL

Code entretien	
Âge / Genre	
Poste	
Ancienneté Goodyear	
Périmètre / secteur	
Statut représentation	
Positionnement / minorité	
Profondeur d'entretien	

Section	Question	Réponse
Section 1, Introduction et mise en confiance	Q1. Pouvez-vous vous présenter brièvement, votre poste, votre ancienneté chez Goodyear ? (Depuis combien de temps dans ce	

	secteur ? Avez-vous connu d'autres contextes industriels comparables ?)	
Section 2, Perception du groupe minoritaire	Q2. Au sein de Goodyear, y a-t-il des groupes ou individus qui défendent une position particulière, même quand c'est difficile ? (Comment les désigneriez-vous ? Groupe formel ou informel ? Depuis quand ?)	
	Q3. Qu'est-ce qui, selon vous, distingue ce groupe du reste des salariés ? (Discours, comportements, valeurs ? Perception par la Direction ? Par les collègues ?)	
	Q4. Comment ce groupe est-il né, à votre connaissance ? (Événement déclencheur ? Évolution dans le temps ?)	
Section 3, Style comportemental de la minorité	Q5. [Consistance] Est-ce que ce groupe tient un discours stable dans le temps, même sous pression ? (Exemple concret ? Changements de position ? Réaction de la Direction face à cette constance ?)	
	Q6. [Autonomie] Dans quelle mesure ce groupe agit-il de manière indépendante vis-à-vis de la Direction ou des syndicats nationaux ? (Initiatives sans	

		mandat ? Logique propre ou consignes extérieures ?)	
		Q7. [Rigidité/Equité] Ce groupe sait-il faire des compromis, ou reste-t-il toujours sur ses positions ? (Sujets non négociables ? Force ou entêtement ?)	
		Q8. [Investissement] Quelles conséquences personnelles ou professionnelles les membres ont-ils subies pour leur engagement ? (Sanctions, mises à l'écart, pressions ? Comment le vivent-ils ? Effet sur les autres ?)	
Section 4, Processus d'influence sur la majorité		Q9. Est-ce que ce groupe a réussi à faire changer des choses concrètes chez Goodyear ? (Décisions, pratiques, règles ? En combien de temps? La Direction reconnaît-elle l'origine du changement ?)	
		Q10. Comment les salariés majoritaires ont-ils progressivement évolué dans leur regard sur ce groupe ? (Moment charnière ? Des critiques ont-ils changé d'avis ?)	
		Q11. Ce groupe utilise-t-il des stratégies particulières pour faire passer ses idées ? (Pétitions, réseaux informels, temps de parole ? Alliés dans la hiérarchie ?)	

		Communication organisée ou spontanée ?)	
Section 5, Réactions de la majorité et de l'organisation		Q12. Comment la Direction réagit-elle face à ce groupe (répression, dialogue, indifférence) ? (Évolution dans le temps ? Personnes plus ouvertes que d'autres ?)	
		Q13. Les RH ont-elles joué un rôle particulier dans la gestion de ce groupe ? (Médiateur, arbitre, allié, adversaire ? Dispositifs formels, IRP, NAO ?)	
		Q14. Y a-t-il eu des tentatives d'intégrer les revendications de ce groupe dans la politique RH officielle ? (Comment ? Vécu comme victoire ou récupération ?)	
Section 6, Perception personnelle de l'interviewé		Q15. Personnellement, comment vous situez-vous par rapport à ce groupe ? (Déjà influencé par leurs arguments ? Déjà pris position publiquement ?)	
		Q16. Pensez-vous que ce type de groupe est utile dans une entreprise comme Goodyear ? (Pourquoi ? Risques ou limites ?)	
Section 7, Clôture		Q17. Y a-t-il quelque chose d'important dont nous n'avons pas parlé et que vous souhaiteriez ajouter ?	

	Q18. Avez-vous des questions sur l'utilisation de cet entretien dans le cadre du mémoire ?	
--	---	--

Corpus des 15 entretiens semi-directifs

Tableau récapitulatif de l'échantillon (n = 15)

Code	Pseudo	Âge	Poste	Ancienneté	Positionnement
E01	Thierry M.	52	SSR (Senior Sales Representative)	24 ans	Actif / initiateur
E02	Valérie B.	53	SSR (Senior Sales Representative)	25 ans	Active
E03	Pascal R.	57	SSR (Senior Sales Representative)	30 ans	Actif (co-initiateur)
E04	Patrick D.	58	SSR (Senior Sales Representative)	31 ans	Actif (co-initiateur)
E05	Karim B.	38	KAM (Key Account Manager)	9 ans	Actif (sympathisant au départ)
E06	Sandrine L.	44	KAM (Key Account Manager)	15 ans	Active (non syndiquée)
E07	Marc D.	43	KAM (Key Account Manager)	13 ans	Sceptique / Opposé
E08	Caroline P.	37	KAM (Key Account Manager)	7 ans	Neutre
E09	Gérard F.	56	SR (Sales Representative)	27 ans	Actif
E10	Christophe V.	41	SR (Sales Representative)	11 ans	Sceptique / Opposé (argumenté)
E11	Fabrice N.	47	SR (Sales Representative)	17 ans	Sympathisant tardif
E12	Bruno L.	48	SR (Sales Representative)	19 ans	Neutre

E13	Mehdi A.	31	SR (Sales Representative)	3 ans	Sympathisant discret
E14	Nathalie R.	47	RRH EMEA	12 ans	Regard RH
E15	Laetitia M.	38	Chargée C&B (siège)	9 ans	Regard RH/paie

B. Annexes complémentaires Goodyear

Courrier n°1 - Lettre collective de la Division Industrielle

Date : 28 mai 2025

De, Salariés signataires (SR, SSR, KAM)

À, Interlocuteur Direction 1, Interlocuteur Direction 2

Objet, Lettre collective relative aux Objectifs et au Plan Bonus

Madame, Monsieur,

Comme vous le savez, nous rencontrons collectivement des difficultés relatives au plan bonus & aux objectifs.

En effet, alors que le plan bonus s'applique annuellement pour une période allant du 1er janvier au 31 décembre et qu'il détermine le montant de notre rémunération variable annuelle, nous avons constaté qu'au 2 mai 2025, aucun SR, ni SSR, ni KAM n'avait reçu les objectifs qu'il devait atteindre sur l'exercice.

Cette situation n'est pas nouvelle puisque vous avez déjà été alertés en 2024 sur la communication tardive des objectifs aux équipes commerciales.

Nous vous rappelons que la mise en place d'un système de rémunération variable sur objectifs est conditionnée à la fixation des objectifs en début d'exercice.

A défaut ou en cas de fixation tardive, les salariés sont fondés à réclamer le paiement de l'intégralité de la prime (Cass. soc., 31 janvier 2024, n°22-22.709).

Ces objectifs, comme tout document dont la connaissance est nécessaire pour l'exécution du travail, doivent en outre être communiqués en français (article L. 1321-6 du Code du travail).

Or, en 2024, les objectifs n'ont été communiqués que courant mai pour les SR et SSR, soit quasiment 5 mois après le début de l'exercice, le 27 août pour les KAM, soit quasiment 9 mois après le début de l'exercice.

De même, en 2025, les objectifs n'ont été communiqués que courant mai pour les SSR et pour les KAM, et courant mai et sans les « Points » (uniquement les volumes) pour les SR, soit quasiment 5 mois après le début de l'exercice.

Ces pratiques ne mettent pas en mesure les salariés d'atteindre les objectifs, puisqu'ils ne disposent plus que d'un temps réduit à cette fin.

Et qui plus est, à ce jour, les équipes ne disposent d'aucun outil adapté qui permette de suivre les objectifs et de piloter leurs réalisations.

En outre, les objectifs fixés unilatéralement doivent être réalistes et ne doivent pas inciter les salariés à mettre en péril leur santé physique ou mentale pour les atteindre, sans quoi la Société manquerait à son obligation de sécurité.

Les objectifs fixés en 2024 étaient déjà particulièrement irréalistes. De ce fait, 100 % des SR et SSR de la Division Industrielle n'ont été rémunérés que sur 60 % de leur prime sur cet exercice. Les KAM n'ont été rémunérés qu'entre 30 % et 70 %.

Pour l'année 2025, l'absence de clarification des missions de chaque salarié après le « plan de transformation » mis en œuvre par la Direction, ne nous met pas davantage en mesure de mettre en place les actions adéquates pour atteindre les objectifs.

Pire, cette situation d'incertitude entraîne la survenance de risques psychosociaux importants.

Par conséquent, nous vous demandons de régulariser la situation et en particulier,

- Le versement en totalité des primes variables 2024 et l'assurance d'être rémunéré à hauteur de 100 % minimum en 2025 ;*
- La communication en français des objectifs de chaque salarié au début de chaque exercice ;*
- La fixation d'objectifs réalistes et pilotables, dont l'atteinte ne met pas en danger les salariés ;*
- La clarification des missions de chaque salarié à la suite du plan de transformation et l'adaptation des objectifs aux missions de chacun ;*

Nous vous remercions d'apporter une décision à la présente au plus tard le 30 juin 2025.

Nous vous prions d'agréer, Madame/Monsieur le Président, l'assurance de nos salutations distinguées,

21 Signataires

Courrier n°2 - Réponse de la Direction

Date : 31 juillet 2025

De, La Direction (Goodyear France)

À, Les équipes commerciales

Objet, Réponse à la lettre collective des équipes de la BU Commercial

Chers tous,

En réponse à votre courrier, nous tenions, tout d'abord à vous exprimer nos remerciements, ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs pour votre implication à tous mais aussi pour votre diligence dans la transmission des échanges, favorisant ainsi un dialogue constructif.

Par ailleurs, vous trouverez ci-dessous les éléments de réponse et les mesures engagées à ce jour,

1. Communication des objectifs commerciaux

La définition des objectifs s'aligne avec un fonctionnement global et selon un calendrier annuel (AOP = Plan Opérationnel Annuel). Le processus se déroule comme suit,

- 1. Alignement Stratégique (T2 - T3), la Direction définit les priorités annuelles en lien avec la stratégie à long terme, en s'appuyant sur les tendances marché, données économiques et objectifs globaux.*
- 2. Planification Opérationnelle (T3), les départements élaborent leurs prévisions (revenus, coûts, effectifs, investissements) selon une approche « bottom-up ». Plusieurs scénarios sont envisagés.*
- 3. Consolidation & Ajustements (T3 -T4), les plans sont consolidés au niveau global permettant une analyse à l'issue de laquelle des ajustements sont réalisés afin de garantir la cohérence et le caractère réaliste du budget.*
- 4. Validation (T4 -T1), la Direction approuve le plan final (budgets, KPIs, objectifs) pour l'année suivante.*
- 5. Exécution & Suivi (T1-T4), les équipes déploient les actions. Des suivis réguliers (mensuels/trimestriels) permettent d'ajuster si besoin (forecast).*

L'AOP donne le cadre stratégique, financier et opérationnel sur lequel repose le Sales Incentive Plan (SIP) et sera communiqué aux équipes à la suite de la validation du plan.

Les plans de rémunération variables sont alignés, budgétés et soutiennent les résultats attendus de l'entreprise.

Selon ce calendrier, les services reçoivent leurs objectifs, issus de l'AOP, en début de période.

2. Communication en français

Il semblerait que certains n'aient pas eu accès à leurs objectifs en français.

Pour rappel, tous les documents liés aux objectifs peuvent être fournis en français dès lors que le paramétrage du langage est en français.

3. Objectifs réalistes et atteignables

La question du caractère réalisable de certains objectifs a été soulevée.

Pour votre parfaite information, les objectifs sont fixés en fonction des objectifs globaux et se traduisent par la suite au niveau individuel. Chaque salarié est amené à discuter de ses objectifs avec son manager au moins 2 fois par an, lors de l'entretien mi-annuel et annuel.

Lorsqu'un collaborateur estime qu'un objectif est trop ambitieux, il revient au manager d'être à l'écoute, d'identifier les freins éventuels et de rappeler en quoi cet objectif s'inscrit dans les priorités définies dans l'AOP. Il doit clarifier les attentes, proposer des leviers d'action concrets, et mobiliser les ressources nécessaires pour permettre au salarié de réussir, en lien avec son équipe et sa hiérarchie.

Le collaborateur, quant à lui, doit également proposer des solutions et des suggestions pour atteindre ses objectifs, ce qui favorise une démarche proactive et orientée résultats.

4. Mise en place d'outils de suivi

Nous souhaitons souligner qu'un nouveau programme de digitalisation a été lancé, Goodyear « Elevate ». Il s'agit d'un programme de transformation numérique visant à améliorer l'expérience des consommateurs et des clients à chaque étape du parcours d'achat. En collaboration avec Salesforce, ce programme a pour ambition de faciliter le travail de nos équipes en regroupant les données et les outils au sein d'un même programme, pour un travail plus efficace et rapide.

Les attendus pour nos équipes commerciales visent à,

- *Consacrer plus de temps à la vente et moins de temps aux tâches administratives.*
- *Accéder à des données clients complètes pour personnaliser l'approche commerciale et le support apporté aux clients.*
- *Favoriser une collaboration proactive avec les distributeurs et les revendeurs.*
- *Suivre les échanges et résoudre les problèmes au même endroit pour une gestion plus efficace.*
- *Simplifier les commandes pour plus de rapidité et de précision.*

5. Clarification des rôles après transformation, simplifier le quotidien et le travail d'équipe

Lors de la réunion plénière du 02 juin dernier à Lyon, nous avons clarifié la structure organisationnelle (répartition des clients, revue des rôles et responsabilité). Des réunions ont été et seront programmées pour vous accompagner dans vos missions et pourvoir à l'amélioration continue de nos outils et processus.

6. Révision des conditions de versement des primes

Une demande concernant le versement intégral des primes Q1 2025 et la garantie de paiement à 100 % sur 2025 a été formulée, en lien avec une communication tardive des objectifs.

Nous avons le plaisir de vous informer que nous paierons l'intégralité de ces primes sur ladite période.

Ces mesures s'inscrivent dans une volonté d'écoute et d'amélioration continue, au service d'un environnement de travail plus transparent, cohérent et équilibré.

Nous restons naturellement disponibles pour poursuivre les échanges sur ces sujets dans le cadre de nos relations avec nos équipes terrains et nos instances de dialogue social.

Je vous prie de recevoir, Mesdames, Messieurs, l'assurance de mes salutations respectueuses.

Interlocuteur Direction 1

HR Manager France

Courrier n°3 - Lettre collective de la Division Industrielle (relance)

Date : 17 septembre 2025

De, Salariés signataires (SR, SSR, KAM)

À, Interlocuteur Direction 1, Interlocuteur Direction 2, Interlocuteur Direction 3 et Interlocuteur Direction 4

Objet, Réponse à votre courrier du 31 juillet 2025 sur les Objectifs et Plan Bonus

Madame, Messieurs,

Pour donner suite à votre courrier, nous tenions à vous exprimer nos mécontentements et inquiétudes quant à votre réponse.

1. Communication des objectifs commerciaux

Vous ne mentionnez aucune réponse quant à nos plaintes.

Pour 2024, le courrier annonçant les objectifs des KAM (Key Account Manager), a été transmis le 27/08/2024, soit bien après le début de l'exercice, qui est le 1/1/2024. Il en est de même pour les SR (Sales Representative) et les SSR (Senior Sales Representative) puisqu'ils l'ont reçu courant mai 2024.

Pour 2025, nous avons reçu nos objectifs courant mai 2025. Cette année encore, après le début de l'exercice, qui est le 1/1/2025.

Nous regrettons le défaut de transparence des objectifs, les KAM et les SSR ont reçu un courrier avec des objectifs incomplets puisqu'il manque T2, T3 et T4 pour l'item GP qui représente 40 % du variable.

Nous tenons à vous rappeler, les objectifs d'un salarié, conditionnant la partie variable de sa rémunération, peuvent être définis par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de Direction s'ils n'ont pas été contractualisés.

Dans cette hypothèse, l'employeur peut réviser les objectifs du salarié unilatéralement sous deux conditions,

- *Les objectifs fixés doivent être réalisables, raisonnables, et compatibles avec le marché (Cass. soc., 13 janvier 2009, pourvoi n°06-46.208) ;*
- *Les objectifs doivent être portés à la connaissance du salarié en début d'exercice (Cass. soc., 2 mars 2011, pourvoi n°08-44.977).*

Ces principes constituent une jurisprudence constante et le non-respect de ces exigences est sanctionné par la condamnation de l'entreprise au versement du rappel de rémunération variable.

À titre d'exemple, la chambre sociale de la Cour de cassation a rappelé que, si l'employeur peut modifier les objectifs annuels dans le cadre de son pouvoir de Direction, il lui appartient de le faire en début d'exercice et non en cours d'exécution, ce qui peut ouvrir Droit à un rappel de rémunération variable (Cass. soc., 8 avril 2021, pourvoi n°19-15.432).

Un arrêt récent a encore rappelé ce principe, lorsque les objectifs sont définis unilatéralement par l'employeur, ils doivent être réalisables et portés à la connaissance du salarié en début d'exercice ; à défaut, le montant maximum prévu pour la part variable doit être payé intégralement comme si les objectifs avaient été réalisés (Cass. soc. 31-1-2024, n° 22-22.709).

Or, les KAM, les SSR et les SR ont reçu leur bonus à fin T2, sans la moindre explication.

Pour les KAM et les SSR, les objectifs de l'item GP pour T2, T3 et T4 ne sont toujours pas transmis.

2. Communication en français

Le paramétrage du langage n'apporte aucune traduction. Les objectifs restent en anglais.

Nous tenons donc à vous rappeler une nouvelle fois l'article L. 1321-6 du code du travail.

Les objectifs fixés à un salarié doivent impérativement être rédigés en français, indépendamment de la langue de travail de l'entreprise, dès lors que ces derniers ne sont pas reçus de l'étranger ou destinés à des étrangers (Cass. Soc. 7 juin 2023, n°21-20.322).

3. Mise en place d'outils de suivi

Vous évoquez un nouveau programme qui n'est pas encore en place. À quel outil faites-vous référence ?

L'employeur doit donner les moyens d'atteindre les objectifs. Ceci est une obligation implicite d'exécution loyale du contrat (article L1222-1 du Code du travail), « Le contrat de travail est exécuté de bonne foi. » Cela signifie que,

- *L'employeur doit permettre au salarié de comprendre ses objectifs, et de les suivre de façon réaliste.*

Un outil de pilotage n'est pas juridiquement obligatoire, mais il devient une nécessité de fait dans certaines fonctions, comme les postes commerciaux, surtout avec une part variable importante.

Pour rappel, la jurisprudence exige que les modalités de calcul des éléments déterminant la rémunération variable soient précises et vérifiables par le salarié (Cass. soc., 6 nov. 2019, n° 18-18.301).

À noter qu'en avril 2025, un outil a été présenté à la force de vente, le SALES DASHBOARD, et que cet outil, à date, ne répond pas aux attentes de pilotage des objectifs, il est incomplet, sans vision sur les objectifs Points à réaliser, ni sur les objectifs Net Sales, Solutions et GP.

4. Objectifs réalistes et atteignables

Le manager n'est pas libre de fixer ou de revoir les objectifs déjà mentionnés dans l'AOP.

Ces derniers restent en tout état de cause compliqués à atteindre lorsque l'employé les reçoit tardivement, ou ne les reçoit pas du tout.

5. Clarification des rôles après transformations, simplifier le quotidien et le travail d'équipe

Le SIP (Sales Incentive Plan) transmis n'est pas clair. Depuis la restructuration de notre business unit, les rôles ont évolué et ont été bouleversés. Nous n'avons pas de ligne de travail clairement définie.

Depuis la restructuration de la business unit (BU) commerciale, les rôles et missions de chacun n'ont pas été clarifiés et présentés aux équipes concernées ; pourtant, l'ensemble de la force de vente l'a demandé à maintes reprises, et la réponse est toujours la même, il nous est demandé de patienter.

Le SIP n'apporte pas de clarification sur les rémunérations et missions de chaque partie prenante.

Le plan de transformation lancé en septembre 2023 était censé apporter une nouvelle organisation claire et efficace ; force est de constater qu'à ce jour sur le terrain, ce n'est toujours pas le cas.

6. Révision des conditions de versement des primes 2025

Dans votre réponse à notre lettre collective, vous indiquez qu'une demande concernant le versement intégral des primes Q1 2025 et la garantie de paiement à 100 % sur 2025 a été formulée, en lien avec une communication tardive des objectifs, et que l'intégralité de ces primes serait payée sur ladite période.

Cette réponse a apporté de la confusion ; vous nous avez finalement précisé que la garantie s'applique uniquement sur T1 et nous avons compris qu'elle correspond au montant perçu pour une réalisation des objectifs à 100 %.

Or notre demande est d'avoir une garantie pour chaque item, Points, Net Sales, Solutions, tout en conservant la rémunération du déplaçonnement par item.

La problématique étant qu'à fin T2 aucun SR n'a réalisé l'objectif Net Sales, qui pèse pour 20 % du bonus.

Il s'agit d'un objectif France pour lequel les SR n'ont pas d'action directe à mener, les conditions des réseaux étant fixées unilatéralement par notre Direction.

En conclusion, l'ensemble des KAM, SSR et SR demandent le versement de l'intégralité de leurs bonus sur les exercices complets 2024 et 2025, auxquels s'ajouteront les montants de déplaçonnement par item si les réalisations le justifient. Ces derniers devront être versés au plus tard le 30 novembre 2025.

Nous nous tenons à votre disposition pour vous communiquer le cas échéant les coordonnées de notre conseil pour échanger à ce sujet.

Nous vous prions d'agréer Madame, Messieurs, l'assurance de nos salutations distinguées.

35 Signataires

Courrier n°4 - Réponse définitive de la Direction

Date : 7 janvier 2026

De, La Direction (Goodyear France)

À, L'équipe commerciale (KAM, SSR, SR)

Objet, Réponse de la Direction

Cher tous,

Nous prenons pleinement en considération vos mécontentements et vos inquiétudes.

Soyez assurés que la Direction et le service des Ressources Humaines traitent avec la plus grande attention et diligence l'ensemble des points que vous avez soulevés, notamment ceux relatifs à la communication des objectifs, à la rémunération variable et aux outils de pilotage.

Vous trouverez ci-après une réponse détaillée, point par point, ainsi que les engagements précis pris par l'Entreprise.

1. Communication des objectifs commerciaux et rémunération variable

- *Objectifs 2024 et 2025, un processus est mis en place afin de garantir que, pour l'exercice 2026, l'ensemble des objectifs soit communiqué dans les prochaines semaines.*
- *Objectifs « item GP » pour les T2, T3 et T4 2025, populations KAM et SSR, l'item GP sera versé à hauteur de 100 % pour les périodes durant lesquelles l'objectif n'a pas été communiqué aux populations concernées. Pour rappel, le versement de l'intégralité de la prime au titre du premier trimestre 2025, correspondant à une réalisation de 100 %, vous a déjà été versé.*
- *Courrier d'accompagnement communication bonus, les modalités de calcul, incluant les objectifs fixés, les réalisations constatées et le montant versé, vous seront communiquées lors du versement de vos bonus.*
- *Communication en langue française, les objectifs ayant été communiqués en anglais, nous nous engageons à traduire et à mettre en conformité l'ensemble des documents de fixation des objectifs, notamment le SIP (Sales Incentive Plan), en langue française. Les documents révisés vous seront transmis dans les prochaines semaines. Des instructions en ce sens seront communiquées à vos managers respectifs.*

2. Mise en place d'outils de suivi

Nous nous engageons à améliorer l'outil de pilotage. L'onglet SIP du Sales Dashboard sera mis à jour afin d'offrir une visibilité complète sur l'ensemble des objectifs. Cette évolution sera effective dans le courant de l'année 2026.

3. Clarification des rôles et responsabilités

Une session de clarification des rôles et des missions sera organisée au cours du premier semestre 2026, incluant, le cas échéant, une révision des fiches de poste.

Par ailleurs, une version révisée et clarifiée du SIP vous a déjà été présentée ; les questions que vous avez remontées sont en cours d'étude, et vos managers respectifs reviendront vers vous prochainement.

Notre démarche s'inscrit dans une volonté résolument collaborative, avec l'objectif partagé de créer des conditions propices à la réussite collective et à l'engagement de tous.

Bien cordialement,

La Direction

Annexe 4 - Extraits de procès-verbaux de CSE

Procès-verbal de réunion du CSE - 30 mai 2025

Extrait - Point de l'ordre du jour, Information sur un courrier collectif reçu de la Division Industrielle

L'élue CFE-CGC informe le CSE qu'un courrier collectif a été adressé le 28 mai à la Direction, portant sur le retard de communication des objectifs 2025 et sur le paiement de la part variable 2024. Elle précise que la démarche a été initiée par les quatre SSR de la Division Industrielle, qui ont ensuite associé plusieurs salariés SR et KAM avant l'envoi du courrier. Elle précise qu'à ce jour, aucun salarié concerné n'a reçu ses objectifs pour l'exercice en cours. Interlocuteur Direction 1 indique avoir bien reçu le courrier et que le sujet est à l'étude, sans donner de date de réponse. Le secrétaire du CSE demande qu'un point soit formellement inscrit à l'ordre du jour de la prochaine réunion.

Procès-verbal de réunion du CSE : 27 juin 2025

Extrait : Point de l'ordre du jour - Suivi du dossier Objectifs et Plan Bonus (Division Industrielle)

L'élue CFE-CGC revient sur la réunion plénière de clarification organisationnelle tenue à Lyon le 2 juin, organisée par la Direction pour désamorcer la situation, elle indique que cette session a été vécue par les salariés présents comme un échec, les explications apportées sur le calibrage des objectifs SSR n'ayant pas convaincu, ce qui a selon elle renforcé la détermination des signataires plutôt que de l'apaiser. Elle rappelle que le délai fixé par les salariés signataires expirait le 30 juin et qu'aucune réponse écrite n'a été apportée à ce jour. Elle indique que plusieurs élus ont été directement sollicités par des salariés inquiets pour leur rémunération variable, certains évoquant un climat de tension sur le terrain, aggravé selon elle par l'issue de la réunion de Lyon. Interlocuteur Direction 1 répond que le sujet remonte au niveau EMEA et que des échanges sont en cours. Elle fait observer qu'à défaut de réponse d'ici la prochaine réunion, elle envisagera une saisine de l'inspection du travail.

Procès-verbal de réunion du CSE : 25 juillet 2025

Extrait : Point de l'ordre du jour - Objectifs et Plan Bonus - absence de réponse formelle

L'élue CFE-CGC constate qu'aucune réponse écrite n'a été transmise depuis le courrier du 28 mai, soit près de deux mois. Le CSE signale une aggravation du climat parmi les équipes commerciales de la Division Industrielle, avec plusieurs remontées faisant état de risques psychosociaux liés à l'incertitude sur la rémunération variable. Elle précise que le nombre de salariés associés à la démarche continue d'augmenter, au-delà des seuls SSR initialement à l'origine du courrier. La Direction indique qu'une réponse écrite est en cours de finalisation et sera transmise avant la fin du mois.

Procès-verbal de réunion du CSE : 29 août 2025**Extrait : Point de l'ordre du jour, Retour sur la réponse de la Direction du 31 juillet**

Le CSE indique que la réponse de la Direction reçue le 31 juillet n'apporte pas, selon les salariés concernés, de garanties suffisantes, les modalités de calcul du plan de rémunération variable demeurent peu claires, les objectifs 2025 ne sont toujours pas communiqués en français, et l'outil de pilotage annoncé (Sales Dashboard) reste jugé incomplet par les équipes. Elle fait état d'une mobilisation croissante parmi les KAM, jusque-là plus en retrait que les SSR sur ce dossier. La Direction informe de son engagement sur le paiement intégral des primes du premier trimestre 2025.

Procès-verbal de réunion du CSE : 26 septembre 2025**Extrait : Point de l'ordre du jour, Second courrier collectif de la Division Industrielle**

Le secrétaire du CSE informe le CSE qu'un second courrier collectif a été adressé à la Direction le 17 septembre, cette fois signé par l'ensemble des KAM, SSR et SR de la Division Industrielle, soit 35 signataires. Elle souligne que ce courrier développe une argumentation juridique étayée, citant plusieurs décisions de la Cour de cassation sur l'obligation de fixation des objectifs en début d'exercice. Elle indique percevoir une évolution nette du climat social sur ce dossier, un nombre croissant de salariés jusque-là attentistes ayant rejoint la démarche au cours de l'été. La Direction prend acte et indique qu'un délai de réponse est nécessaire.

Procès-verbal de réunion du CSE : 31 octobre 2025**Extrait : Point de l'ordre du jour, Objectifs et Plan Bonus - absence de réponse au second courrier**

Un Elu du personnel rappelle qu'aucune réponse n'a été apportée au courrier du 17 septembre, dont l'échéance avait été fixée au 30 novembre. Elle indique que les salariés signataires ont mandaté un conseil juridique externe pour les accompagner en cas de contentieux, information qui a été communiquée à la Direction. Elle fait état d'un climat de défiance croissant, plusieurs salariés évoquant désormais ouvertement un possible recours collectif si aucune réponse n'était apportée dans le délai imparti. La Direction indique que le sujet est toujours en cours d'arbitrage au niveau EMEA.

Procès-verbal de réunion du CSE : 28 novembre 2025**Extrait : Point de l'ordre du jour, Objectifs et Plan Bonus - échéance du 30 novembre**

Un Elu du personnel alerte solennellement le CSE sur l'absence persistante de réponse de la Direction, à deux jours de l'échéance fixée par les salariés dans leur courrier du 17 septembre. Elle indique que la CFE-CGC envisage, à défaut de réponse, de déclencher un Droit d'alerte pour risque grave, au regard des

remontées répétées de mal-être liées à l'incertitude sur la rémunération variable. Plusieurs élus soutiennent cette position en séance. La Direction indique ne pas être en mesure de s'engager sur une date précise, ce qui suscite de vives réactions parmi les élus présents.

Procès-verbal de réunion du CSE : 19 décembre 2025

Extrait : Point de l'ordre du jour, Objectifs et Plan Bonus - relance des salariés

Le Secrétaire du CSE informe le CSE qu'une relance a été adressée par les salariés signataires le 15 décembre, restée à ce jour sans réponse, l'échéance du 30 novembre étant désormais dépassée depuis près de trois semaines. Elle fait part d'une lassitude et d'une exaspération grandissantes parmi les équipes à l'approche des congés de fin d'année, plusieurs salariés estimant ne plus être entendus. Elle demande formellement que la Direction s'engage sur une date de réponse avant la reprise de janvier. La Direction indique qu'un retour sera apporté dans les meilleurs délais, sans plus de précision.

Procès-verbal de réunion du CSE : 30 janvier 2026

Extrait : Point de l'ordre du jour - Objectifs et Plan Bonus - réponse de la Direction du 7 janvier 2026

Le Secrétaire du CSE prend acte de la réponse transmise par la Direction le 7 janvier, qui prévoit notamment le paiement à 100 % de l'item GP pour les périodes non communiquées, la traduction en français des documents de fixation des objectifs, le retour du seuil de déclenchement du bonus à 80 %, son niveau d'avant la transformation, et une session de clarification des rôles au premier semestre 2026. Elle salue une avancée mais regrette l'absence de calendrier précis de mise en œuvre pour cette dernière session. Plusieurs élus font état de réactions partagées parmi les salariés, satisfaction pour certains d'avoir obtenu gain de cause sur le fond, scepticisme pour d'autres quant à la mise en œuvre effective des engagements pris. Le Secrétaire du CSE indique que le CSE sera attentif au suivi de ces engagements.

C. Annexes du cas Albany

Cette grille applique au terrain Albany la même instrumentation qu'à l'Annexe 1 pour le terrain Goodyear, les six axes A1 à A6 issus de la grille de codage (Annexe 1), cotés selon l'échelle en quatre niveaux (++ , + , ≈ , -- , n.p.). Elle porte sur les dix-neuf profils disponibles pour ce terrain. Conformément au principe retenu en 5.1.3 et 5.1.4, la cotation porte sur la manière dont chaque répondant perçoit et verbalise chaque dimension du comportement de la CFDT, non sur un jugement de valeur, et une cotation élevée émise par un répondant par ailleurs sceptique reçoit un poids supérieur à la même cotation émise par un membre du noyau

Légende des codes

Code	Profil
A01	Direction des opérations
A02	Déléguée syndicale UNSA (majoritaire)
A03	Délégué syndical CFDT (minoritaire)
A04	Anonyme 1, opérateur de production aubes, 9 ans
A05	Anonyme 2, opérateur de production aubes, 4 ans
A06	Anonyme 3, opérateur de production Carter, 2 ans
A07	Anonyme 4, inspecteur qualité, 4 ans
A08	Anonyme 5, opérateur de production Carter, 6 ans
A09	Léo F., opérateur de production aubes, 9 ans
A10	Sophie P, opérateur de production Carter, 9 ans
A11	Virginie L, opérateur de production aubes, 9 ans
A12	Romain B, opérateur de production aubes, 10 ans
A13	Victorine B, technicienne qualité, élue CSE, 8 ans
A14	Jerome B, opérateur de production Carter, 10 ans
A15	Aurélié C, opératrice tissage Aube, 10 ans
A16	Romain O, opérateur aubes, membre de la délégation UNSA,
A17	Basile G, opérateur tissage, 5 ans

A18	Romain L, opérateur tissage Carter, 5 ans
A19	Océane P, opérateur production injection aube, 7 ans

Grille de codage

Code	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A01	+	n.p.	+	n.p.	++	++
A02	+	--	++	n.p.	++	+
A03	++	≈	++	++	++	+
A04	++	--	≈	≈	≈	n.p.
A05	++	≈	+	--	++	n.p.
A06	≈	--	+	≈	--	n.p.
A07	+	≈	+	+	--	n.p.
A08	++	+	++	≈	≈	n.p.
A09	++	--	≈	≈	≈	n.p.
A10	++	--	≈	≈	≈	n.p.
A11	++	--	≈	≈	≈	n.p.
A12	≈	--	--	≈	≈	n.p.
A13	++	≈	≈	≈	≈	n.p.
A14	++	++	++	++	≈	n.p.
A15	++	≈	++	++	++	n.p.
A16	++	≈	≈	≈	--	n.p.
A17	++	≈	++	≈	++	n.p.

A18	++	≈	+	≈	++	n.p.
A19	++	++	++	+	--	n.p.
Total ++	14	2	7	3	7	1
Total +	3	1	5	2	0	2
Total ≈	2	8	6	11	8	0
Total --	0	7	1	1	4	0
Total n.p.	0	1	0	2	0	16

Synthèse par positionnement

L'axe A1 (consistance) est le plus unanimement reconnu à savoir quatorze cotations « très marqué » sur dix-neuf, trois « présent », et seulement deux nuances (A06, A12), aucune contestation frontale. L'élargissement du corpus renforce donc, plutôt qu'il ne fragilise, la conclusion sur la stabilité du discours CFDT dans le temps est le point de convergence le plus robuste de l'ensemble du terrain Albany, à l'image de ce qui est observé pour l'axe A1 chez Goodyear.

L'axe A2 (autonomie) demeure le plus contesté, et l'élargissement du corpus précise la nature de cette contestation plutôt qu'il ne la dissout, sept cotations « faible ou contesté » sur dix-neuf, contre seulement deux « très marqué » (A14, A19). Le doute porte, selon les répondants, sur deux registres distincts et recoupés dans le corpus élargi, une dépendance supposée à la fédération nationale (A04, A06, A09, A10, A11, A17, A18, cette dernière réponse combinant paradoxalement la reconnaissance d'une conviction propre et le soupçon d'instructions fédérales), et un motif de représentativité interne, concurrentiel vis-à-vis de l'UNSA (A12, A18). Océane P. (A19) et Jérôme. B (A14) sont les deux seuls répondants à reconnaître une autonomie pleine et sans réserve.

L'axe A3 (équité) confirme sa position de deuxième critère le mieux reconnu, avec sept cotations ++ et cinq +, soit douze réponses sur dix-neuf orientées positivement, contre une seule contestation frontale (A12, qui juge la prime de 20 % disproportionnée). Les entretiens (A05 à A08, A17 à A19) renforcent ce constat plutôt qu'ils ne le nuancent, plusieurs d'entre eux qualifiant explicitement la revendication de « cohérente », « correcte » ou « proportionnée ».

L'axe A4 (investissement) reste l'axe le plus systématiquement nuancé du corpus (onze cotations $\approx$ sur dix-neuf), le risque pris par la CFDT est très largement reconnu comme réel, mais rarement sans réserve, plusieurs répondants le relativisant (« ils n'ont pas grand-chose à perdre », A08) ou le retournant en signe de légitimité plutôt que de sacrifice (A19, « c'est normal de maintenir cette position »). Anonyme 2 (A05) est seul à nier franchement toute prise de risque.

L'axe A5 (influence exercée), cinq salariés déclaraient une position inchangée, ce qui pouvait suggérer une influence purement institutionnelle, sans effet individuel mesurable. Trois salariés déclarent explicitement une évolution ou une reconsidération liée à la position CFDT, Anonyme 2 (A05, passée d'une absence d'avis à une position favorable après discussion avec des collègues), Basile G. (A17, qui répond « oui » à la question posée en Q20 malgré une position personnelle réticente) et Romain L. (A18, qui cite un argument précis, l'impact du 5x8 sur la vie privée, comme l'ayant fait sortir d'une position de neutralité). Ces trois cas, ajoutés à celui d'Aurélie. C, portent à quatre le nombre de conversions individuelles documentées, ce qui invite à nuancer la lecture selon laquelle l'influence de la CFDT se limiterait au seul niveau institutionnel, elle produit aussi, de façon plus rare mais réelle, un effet de conversion différée au niveau individuel, conformément à ce que Moscovici décrit comme l'influence latente.

L'axe A6 (réactions institutionnelles) n'est, comme chez Goodyear, documenté que par les acteurs en position d'en juger, la Direction documente elle-même, de façon explicite, le passage d'une approche fonctionnaliste (« on pensait que ça allait être facile ») à un ajustement contraint, ce qui vaut une cotation ++ ; l'UNSA et la CFDT apportent chacune un point de vue complémentaire sur l'issue institutionnelle (légitimité légale de l'accord sans la CFDT, d'une part ; refus de signer, d'autre part).

Matrice du questionnaire Albany

Questionnaire, Direction des opérations

Profil ,

Nom/Prénom (optionnel), :

1 Contexte & objectifs du projet 5x8 Comprendre les motivations managériales du changement

Q1 Quelles sont les motivations économiques et opérationnelles qui ont conduit la Direction à proposer le passage au 5x8 ? Quels bénéfices attendez-vous de ce changement ?

Q2 Comment avez-vous anticipé la réaction des organisations syndicales avant d'ouvrir la négociation ?

2 Regard sur la dynamique minoritaire CFDT (Moscovici) La minorité active influence-t-elle la conduite de la négociation ?

Q3 La position de la CFDT minoritaire mais très affirmée, a-t-elle changé quelque chose dans la dynamique des négociations ? Comment la Direction la prend-elle en compte ?

Q4 La cohérence et la fermeté du discours CFDT ont-elles eu un effet sur les salariés que vous avez pu observer ? Cela a-t-il compliqué la conduite du projet ?

Q5 La Direction a-t-elle envisagé d'accorder une prime compensatrice plus élevée ? Quels sont les critères qui guident ou bloqueraient cette décision ?

3 Légitimité & influence minoritaire Comment la Direction perçoit-elle le rôle d'une minorité active ?

Q6 Comment évaluez-vous la légitimité d'une organisation syndicale à bloquer ou ralentir une négociation malgré son statut minoritaire ? Où situez-vous la limite ?

Q7 Avez-vous constaté des salariés qui, après avoir entendu la CFDT, ont changé d'avis sur le 5×8 ? Comment cela se manifeste-t-il concrètement ?

Q8 Comment envisagez-vous la suite de la négociation si la CFDT maintient son refus ? Quels scénarios la Direction considère-t-elle ?

Q9 Clôture Rétrospectivement, que vous a appris cette négociation sur le rôle des syndicats minoritaires dans les dynamiques de changement organisationnel ?

Questionnaire : Délégué CFDT

Profil ,

Nom/Prénom (optionnel) ,

Mandat ,

1 Stratégie & positionnement , Comprendre la logique d'action minoritaire

Q1 Pouvez-vous m'expliquer pourquoi la CFDT a décidé de s'opposer au passage au 5×8 sans prime compensatrice (20% du salaire de base) ? Comment cette position a-t-elle été construite ?

Q2 Comment avez-vous évalué le rapport de forces au début de la négociation, sachant que l'UNSA, majoritaire, était favorable au projet de la Direction ?

Q3 Qu'est-ce qui vous a conduit à choisir une revendication précise (20 % du salaire de base) plutôt qu'une opposition de principe au 5×8 ?

2 Consistance & cohérence du discours (critère n°1) , Le discours CFDT est-il stable dans le temps

Q4 Avez-vous toujours défendu le même niveau d'exigence 20 % depuis le début, ou avez-vous ajusté votre discours selon l'avancée des discussions ? Pourquoi ?

Q5 Comment gérez-vous les moments où certains salariés remettent en cause le bien-fondé de votre position ? Cela a-t-il ébranlé votre ligne de conduite ?

3 Autonomie d'action (critère n°2) , La CFDT agit-elle par conviction propre ou sur injonction extérieure ?

Q6 Dans quelle mesure votre position est-elle construite localement, au niveau de l'établissement AEC, par rapport à des orientations venant de la fédération nationale CFDT ?

Q7 Avez-vous la latitude de négocier en dessous du seuil de 20 % si la Direction fait une contre-proposition sérieuse ? Qui décide en dernier ressort ?

4 Investissement & coûts assumés (critère n°3) , Quels risques la CFDT prend-elle en maintenant sa position ?

Q8 Défendre cette position minoritaire vous expose-t-il à des risques vis-à-vis de la Direction, de l'UNSA, ou même de certains salariés ? Comment les vivez-vous ?

Q9 Qu'est-ce qui vous donne la force de maintenir cette position malgré votre minorité dans l'entreprise ? Qu'est-ce qui vous mobilise ?

5 Flexibilité & adaptation (critère n°4) , La fermeté est-elle tactique ou dogmatique ?

Q10 Jusqu'où êtes-vous prêt à aller dans la négociation ? Y a-t-il un seuil minimal en dessous duquel vous refuseriez de signer un accord ?

Q11 La CFDT a-t-elle d'autres leviers que la prime, par exemple des demandes sur l'organisation du temps de travail, la santé, les contreparties non financières ?

6 Influence sur les salariés & conversion (synthèse) , La minorité a-t-elle réussi à déplacer des positions ?

Q12 Avez-vous le sentiment que votre action a déjà modifié l'opinion de certains salariés sur le 5×8 ? Quels signes vous permettent de le mesurer ?

Q13 Comment évaluez-vous votre capacité d'influence sur les collègues qui votent ou se reconnaissent dans l'UNSA ? Avez-vous des contacts avec eux ?

Q14 Clôture Quel scénario envisagez-vous pour la suite de cette négociation, accord avec prime, désaccord, ou compromis ? Comment souhaitez-vous que cela se termine ?

Questionnaire : Déléguée UNSA

Profil ,

Nom/Prénom,

Mandat ,

Depuis,

1 Position & légitimité majoritaire , Comprendre le soutien au projet 5×8

Q1 En tant qu'organisation majoritaire, comment expliquez-vous votre soutien au passage au 5×8 ? Quels ont été les arguments déterminants dans votre choix ?

Q2 Comment avez-vous consulté vos adhérents avant d'adopter cette position ? Y a-t-il eu des débats internes ?

2 Regard sur la dynamique minoritaire CFDT (Moscovici) , L'organisation majoritaire perçoit-elle l'influence de la CFDT ?

Q3 Comment analysez-vous la stratégie de la CFDT dans cette négociation ? Pensez-vous qu'elle soit légitime, même si elle est minoritaire ?

Q4 La position ferme de la CFDT a-t-elle eu des effets sur votre propre stratégie de négociation vous a-t-elle conduit à reformuler certaines demandes ou à infléchir votre position ?

Q5 Avez-vous le sentiment que la CFDT parle au nom d'une réalité vécue par les salariés, ou que sa position est avant tout idéologique ?

3 Influence & rapport de forces , La minorité déplace-t-elle des lignes dans le jeu collectif ?

Q6 Comment percevez-vous l'impact de la position CFDT sur les salariés non syndiqués ? Pensez-vous qu'ils sont influencés par leur discours ?

Q7 Le blocage de la CFDT complique-t-il vos propres discussions avec la Direction ? De quelle façon ?

Q8 Un accord signé sans la CFDT vous semblerait-il légitime aux yeux des salariés ? Pourquoi ?

Q9 — Clôture Imaginez que la CFDT convainque une majorité de salariés d'exiger la prime avant toute signature. Comment réagiriez-vous en tant qu'organisation majoritaire ?

Questionnaire : Salariés

Profil , Salarié soumis au changement de rythme de travail

Nom/Prénom ,

Poste ,

Ancienneté ,

1 Représentations & contexte de travail , Ancrer l'entretien, comprendre le vécu actuel du 3×8

Q1 Comment décririez-vous votre quotidien en rythme 3×8 actuellement ? Qu'est-ce que ce rythme vous apporte, et qu'est-ce qu'il vous coûte ?

Q2 Avant que la Direction annonce le projet de passage au 5×8, aviez-vous déjà entendu parler de ce mode d'organisation ? Quelle était votre opinion spontanée ?

Q3 Comment avez-vous appris l'existence de cette négociation ? Par qui en avez-vous entendu parler en premier ?

2 Consistance perçue (critère Moscovici n°1) , La CFDT tient-elle un discours stable et cohérent aux yeux des salariés ?

Q4 En écoutant les représentants de la CFDT, avez-vous le sentiment qu'ils défendent toujours la même position, ou avez-vous remarqué des changements dans leur discours ? Pouvez-vous illustrer ?

Q5 La demande d'une prime de 20 % du salaire de base vous paraît-elle être une revendication claire et stable, ou avez-vous l'impression que cette exigence évolue selon les moments ?

Q6 Pensez-vous que la CFDT aurait la même position si la Direction acceptait la prime demandée ? Ou estimez-vous qu'ils auraient d'autres exigences ?

3 Autonomie & indépendance (critère n°2) , La CFDT est-elle perçue comme agissant par conviction propre ?

Q7 Selon vous, pourquoi la CFDT s'oppose-t-elle au 5×8 sans une prime plus élevée ? Défend-elle vos intérêts, ses propres convictions, ou pensez-vous qu'il y a d'autres motivations ?

Q8 Avez-vous le sentiment que la CFDT agit indépendamment, ou pensez-vous qu'elle suit des instructions venant d'une fédération nationale ?

Q9 La position de la CFDT vous semble-t-elle influencée par la position de l'UNSA ? Comment décririez-vous la relation entre les deux syndicats sur ce dossier ?

4 Investissement & sacrifice perçus (critère n°3) , Les salariés perçoivent-ils un coût assumé par la CFDT ?

Q10 Avez-vous l'impression que les représentants de la CFDT prennent des risques en défendant cette position ? Lesquels, selon vous ?

Q11 La CFDT étant minoritaire dans l'entreprise, comment interprétez-vous le fait qu'elle maintienne sa position malgré cela ? Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Q12 Cet engagement de la CFDT vous touche-t-il ? Change-t-il votre regard sur ce syndicat ? Pourquoi ?

5 Flexibilité & rigidité (critère n°4) , La fermeté est-elle perçue comme dogmatique ou stratégique ?

Q13 Pensez-vous que la CFDT serait prête à accepter le 5×8 dans certaines conditions ? Ou estimez-vous qu'elle campe sur ses positions quoi qu'il arrive ?

Q14 Comment jugez-vous le niveau d'exigence de la CFDT trop rigide, équilibré, ou pas assez ambitieux pour défendre vos intérêts ?

Q15 L'inflexibilité affichée par la CFDT vous rassure-t-elle, vous agace-t-elle, ou vous inquiète-t-elle pour l'issue des négociations ? Expliquez.

6 Équité & justice perçue (critère n°5) , La revendication CFDT est-elle jugée légitime et juste ?

Q16 La demande d'une prime compensatrice de 20 % vous semble-t-elle juste et proportionnée aux contraintes du 5×8 ? Sur quoi fondez-vous ce jugement ?

Q17 Estimez-vous qu'un accord signé sans une prime élevée serait équitable pour les salariés ? Pourquoi ?

Q18 Si vous étiez à la place des négociateurs, quelle serait votre priorité , obtenir la prime, repousser le passage au 5×8, ou négocier autre chose ?

7 Influence & conversion (synthèse analytique) , La minorité CFDT a-t-elle déjà changé quelque chose dans votre manière de voir ?

Q19 Avant la négociation, étiez-vous plutôt favorable ou défavorable au passage au 5×8 ? Et aujourd'hui, votre avis a-t-il évolué ? Qu'est-ce qui l'a fait évoluer ?

Q20 La position de la CFDT vous a-t-elle conduit à reconsidérer certaines choses ? Y a-t-il des arguments qui vous ont marqué ?

Q21 Pensez-vous que la CFDT peut, à terme, convaincre une majorité de salariés ? Qu'est-ce qui pourrait les aider ou les freiner ?

Q22 — Clôture Y a-t-il quelque chose que vous souhaitez ajouter sur ce que représente pour vous cette négociation pour vous personnellement, pour l'atelier, pour l'entreprise ?

D. Chronologies des deux terrains

Terrain Goodyear

Date	Événement
Septembre 2023	Lancement du plan de transformation organisationnelle. Création du poste de SSR, à mission coordonnante, dont les objectifs sont calqués sur ceux des fonctions commerciales.
2024	Mise en œuvre du plan de sauvegarde de l'emploi. Objectifs notifiés aux SR et SSR en mai, soit cinq mois après le début de l'exercice, et aux KAM le 27 août, soit près de huit mois après. Taux versement, 60 % pour les SR et SSR, de 30 à 70 % pour les KAM.
2025	La situation se reproduit à l'identique, avec en outre des items manquants sur la marge brute pour les trois derniers trimestres, représentant 40 % du variable des KAM et des SSR. Les objectifs sont transmis en anglais.
28 mai 2025	Premier courrier collectif, initié par les quatre SSR, signé par 21 salariés
30 mai 2025	Le CSE est informé du courrier. La Direction répond que le sujet est à l'étude, sans date de réponse annoncée.
2 juin 2025	Réunion plénière de clarification organisationnelle à Lyon. Les explications ne convainquent pas ; la session renforce la détermination des signataires.
27 juin 2025	CSE. Le délai fixé par les salariés approche (30 juin). La Direction indique que le dossier remonte au niveau EMEA.
25 juillet 2025	CSE. Toujours aucune réponse écrite. Un Elu CFE-CGC signale une aggravation du climat social et des remontées de risques psychosociaux.
31 juillet 2025	Réponse de la Direction au premier courrier.
29 août 2025	CSE. La réponse est jugée insuffisante, modalités de calcul peu claires, objectifs 2025 toujours non traduits.
17 septembre 2025	Second courrier collectif, signé par 35 salariés SSR, SR et KAM, appuyé sur plusieurs décisions de la Cour de cassation.
26 septembre 2025	Présentation du second courrier au CSE.
31 octobre 2025	Les salariés signataires mandatent un conseil juridique externe.
28 novembre 2025	La CFE-CGC évoque la possibilité de déclencher un Droit d'alerte pour risque grave.
19 décembre 2025	Une relance des salariés reste sans réponse.

7 janvier 2026	Réponse formelle de la Direction, régularisation à 100 % de l'item concerné, traduction en français des documents de fixation des objectifs, retour du seuil de déclenchement du bonus à 80 %, session de clarification des rôles annoncée pour le premier semestre 2026.
30 janvier 2026	CSE. Réactions partagées, satisfaction sur le fond, scepticisme sur le calendrier de mise en œuvre.

Terrain Albany

Date	Événement
2019	Accord d'entreprise instaurant, pour six mois, une organisation en 5x8 sur le seul secteur carter, assortie d'une prime de 200 euros, d'une majoration doublée du dimanche et d'heures supplémentaires payées. Ce dispositif servira d'étalon de comparaison à tout le conflit ultérieur.
2022-2023	Le sujet du 5x8 revient de façon récurrente en réunion de CSE, porté par des questions sur ses effets comparés au rythme 3*8 sur la santé. Plusieurs tentatives d'intégration à l'accord d'organisation du temps de travail échouent, systématiquement bloquées sur le volet financier.
Février 2026	Annonce officielle du projet de passage au 5x8, dans le cadre des négociations avec les organisations syndicales et de l'information-consultation du CSE. Refus structuré immédiat de la CFDT, syndicat minoritaire, et mobilisation d'une partie des salariés de production.
Février – Mars 2026	Réunions plénières avec les salariés et sondage interne de la Direction, qui révèle un décalage entre l'adhésion de principe au 5x8 et le rejet des conditions proposées.
Avril- juin 2026	Réunions de négociation successives. Sous l'effet de la mobilisation CFDT, l'UNSA, majoritaire et initialement prête à signer, reformule à son tour ses revendications.
le 02/07/2026	Issue, prime portée de 50 à 150 euros, aménagements horaires individualisés, combinaison 3x8/5x8, annualisation du temps de travail, formalisation par un accord de performance collective.

E. Index des tableaux du mémoire et des annexes

Liste des tableaux du mémoire

N°	Titre du tableau	Section	Page
Tableau 1	Grille de lecture en trois phases : impulsion, conflit, recomposition	1.5	19
Tableau 2	Minorité anomique et minorité nomique : caractéristiques comparées	2.3	26
Tableau 3	Les cinq étapes du modèle ADKAR et leurs leviers RH	4.3	41
Tableau 4	Les sept composantes du modèle McKinsey 7-S et leur pertinence RH	4.4.1	43
Tableau 5	Tableau comparatif des modèles de conduite du changement	4.4.6	47
Tableau 6	Paramètres moscoviciens et modèles de conduite du changement : grille de lecture croisée	4.5.2	48
Tableau 7	Synthèse comparative des terrains Albany et Goodyear	5.4	75
Tableau 8	Ce que les deux cas confirment du diagnostic établi au chapitre 4	5.4.4	80
Tableau 9	Deux trajectoires de résistance : nature, trajectoire et position du droit	6.1	81
Tableau 10	Schéma séquentiel à cinq temps	7.3	89
Tableau 11	Indicateurs observables, questions et erreurs types par étape du schéma	7.3	90
Tableau 12	Séquence de communication en contexte de minorité active	8.1	95
Tableau 13	Grille de diagnostic de la minorité	8.5.1	99
Tableau 14	Interprétation du score de la minorité et actions recommandées	8.5.1	101
Tableau 15	Grille d'auto-diagnostic de la posture de la fonction RH	8.5.2	102
Tableau 16	Lecture du score de posture RH (sur 15)	8.5.2	103

Liste des tableaux des annexes

N°	Titre du tableau	Emplacement	Page
Tableau A1	Échelle de cotation	Annexes Goodyear, notice et légende	112

Tableau A2	Les six axes de la grille de codage	Annexes Goodyear, notice et légende	112
Tableau A3	Grille de codage des entretiens Goodyear (n = 15)	Annexes Goodyear	113
Tableau A4	Fréquences par axe (n = 15)	Annexes Goodyear	116
Tableau A5	Synthèse par positionnement	Annexes Goodyear	118
Tableau A6	Fiche profil de l'interviewé	Annexes Goodyear, matrice de questionnaire	118
Tableau A7	Matrice de retranscription d'entretien	Annexes Goodyear, matrice de questionnaire	119
Tableau A8	Récapitulatif de l'échantillon Goodyear (n = 15)	Annexes Goodyear, matrice de questionnaire	121
Tableau A9	Légende des codes, terrain Albany	Annexes Albany	135
Tableau A10	Grille renseignée, terrain Albany	Annexes Albany	136
Tableau A11	Chronologie du terrain Goodyear	Chronologies comparées	150
Tableau A12	Chronologie du terrain Albany	Chronologies comparées	150

F. Liste des sigles et abréviations

Sigle	Signification
ADKAR	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement
AEC	Albany Engineered Composites
AOP	Annual Operating Plan, plan opérationnel annuel
APC	Accord de performance collective
BU	Business Unit, Unité d'affaires
C&B	Compensation and Benefits, rémunération et avantages sociaux
CSE	Comité social et économique
EMEA	Europe, Middle East and Africa, périmètre géographique du groupe
Fleet Mobility	Business unit Gestion des Flottes
GP	Gross Profit, marge brute

GEPP	Gestion des Emplois et des Parcours professionnels
IRP	Institutions représentatives du personnel
KAM	Key Account Manager, Responsable Grands Comptes
NET SALES	Chiffre d'affaires net facturé
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PSE	Plan de sauvegarde de l'emploi
RH	Ressources Humaines
RPS	Risques psychosociaux
SR	Sales Representative, Responsable de secteur
SSR	Senior Sales Representative, Responsable de secteur vente senior
T1, T2, T3, T4	Trimestres 1, 2, 3 et 4
TSF	Technicien Service Fleet, Technicien service flotte rechapage
OS	Organisation Syndicale
Q1 Q2 Q3 Q4	Quarters 1, 2, 3 and 4