

GRANDIR ENSEMBLE

*gérer la coopération et
la fusion entre syndicats*



Cranfield
UNIVERSITY
School of Management



**L'ISP souhaite remercier l'UNISON pour l'aide
apportée à la production de cette publication.**

GRANDIR ENSEMBLE

*gérer la coopération et
la fusion entre syndicats*



Cranfield
UNIVERSITY
School of Management

Commandité par

l'Internationale des Services Publics

Rédigé par

Centre for Strategic Trade Union Management

Cranfield School of Management

Université de Cranfield R.-U.

Introduction

La planification d'une fusion ou d'autres formes de coopération peut s'avérer être un processus délicat et gourmand en temps. Ce manuel est conçu comme un guide destiné à aider les syndicats, grands et petits, à réfléchir à la manière dont ils peuvent travailler - voire, en fin de compte, fusionner - avec d'autres syndicats et, s'ils s'orientent vers cette option, comment ils peuvent entreprendre de gérer ce processus. Il s'appuie sur l'expérience des personnes qui l'ont rédigé, mais utilise des outils émanant d'autres sources - notamment ceux qui proviennent de la littérature relative à la gestion stratégique - ainsi que des études de cas fournies par les auteurs et les personnes au sein de l'Internationale des Services Publics, qui ont lu les avant-projets. L'une des hypothèses de base sur lesquelles reposent ces documents veut que, dans la plupart des secteurs, les fusions sont mal gérées car elles négligent par trop souvent les personnes qui en supportent le fardeau. Les syndicats concernent des personnes et doivent apprendre les meilleures pratiques existantes, quel que soit l'endroit où ils peuvent les glaner.

Ce document peut être utilisé avec ou sans éducatrice ou éducateur formé, même s'il ne fait aucun doute que certaines des activités, en particulier dans les premières parties, peuvent difficilement être menées à bien sans cette aide. L'ISP est heureuse d'aider ses affiliés à trouver et à mettre en oeuvre de telles ressources. Elles sont conçues de telle sorte que le document peut être pris à part et utilisé pour des événements ponctuels, ou servir dans le cadre d'un processus à plus long terme. Nous sommes persuadés qu'il répond à un besoin éprouvé de longue date et nous espérons pouvoir travailler avec les syndicats pour grandir ensemble.

Ce manuel est l'oeuvre du Centre for Strategic Trade Union Management de l'école de gestion de l'Université de Cranfield (CSTUM), un groupe disposant d'une expérience unique en matière de gestion des syndicats. Il a été rédigé pour l'Internationale des Services Publics. Le CSTUM conseille de nombreux syndicats sur des questions liées aux fusions et sur leur gestion, et se consacre à aider les syndicats à acquérir des compétences de premier ordre dans le domaine de la gestion.

Nous voulons aussi saluer le soutien que nous a apporté UNISON, R.-U., pour que ce manuel devienne réalité.

Hans Engelberts

Secrétaire général de l'Internationale des Services publics

Table des matières

1^{ère} étape

Avant la fusion	5
<i>Chapitre 1</i>	
Pourquoi les syndicats envisagent-ils de fusionner ?	6
<i>Chapitre 2</i>	
Pourquoi devrions-nous fusionner ?	8
<i>Chapitre 3</i>	
Solutions de substitution à la fusion	20
<i>Chapitre 4</i>	
Les étapes d'une fusion	22

2^{ème} étape

Planification de la fusion	25
<i>Chapitre 5</i>	
Planifier une fusion	26

3^{ème} étape

Fusion annoncée	37
<i>Chapitre 6</i>	
Fusion annoncée	38

4^{ème} et 5^{ème} étapes

Processus initial de fusion et fusion officielle	45
<i>Chapitre 7</i>	
Fusion initiale	46
<i>Chapitre 8</i>	
Fusion officielle	49

6^{ème} et 7^{ème} étapes

Conséquences de la fusion et fusion psychologique	53
<i>Chapitre 9</i>	
Conséquences de la fusion	54
<i>Chapitre 10</i>	
L'avenir	57

Références	60
-------------------	-----------

A propos du CSTUM	61
--------------------------	-----------

A propos de l'ISP	Quatrième de couverture
--------------------------	--------------------------------

Je t'apprécie comme ami, mais je ne suis pas certaine de vouloir fusionner...



1^{ère} étape

Avant la fusion

Table des matières

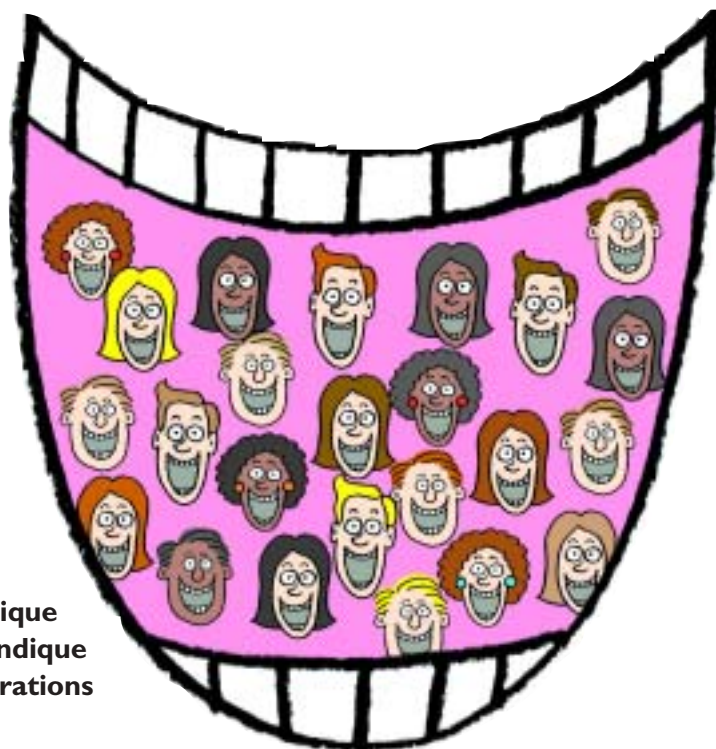
<i>Chapitre 1</i>	
Pourquoi les syndicats envisagent-ils de fusionner ?	6
<i>Chapitre 2</i>	
Pourquoi devrions-nous fusionner ?	8
<i>Chapitre 3</i>	
Solutions de substitution à la fusion	20
<i>Chapitre 4</i>	
Les étapes d'une fusion	22
<i>Liste des activités</i>	
Activité 1 – Analyse “STEP”	9
Activité 2 – Analyse “FFPM”	10
Activité 3 – Analyse des parties prenantes	13
Activité 4 – Analyser le tissu culturel d'un syndicat	19
Activité 5 – Possibilités de coopération	21
<i>Liste des tableaux</i>	
Tableau 1 – Raisons pour lesquelles les syndicats fusionnent	7
Tableau 2 – Éléments du tissu culturel	15
Tableau 3 – Activité de coopération	21
Tableau 4 – Le processus de fusion	23
<i>Liste des figures</i>	
Figure 1 – Les parties prenantes d'un syndicats	13
Figure 2 – Le tissu culturel d'une organisation	16
<i>Liste des études de cas</i>	
Culture et fusion	15
Une alternative à la fusion pure et simple	20

Chapitre 1

Pourquoi les syndicats envisagent-ils de fusionner ?

Pourquoi les syndicats envisagent-ils de fusionner ? Qu'est-ce qui les pousse à envisager d'abandonner leur indépendance et à mettre de côté leur histoire pour franchir un pas aussi important vers l'incertitude ?

Le tableau I présente certaines raisons possibles. Il se peut que les syndicats soient contraints d'envisager une fusion en raison de difficultés financières, d'un comportement hostile de la part du gouvernement ou d'un recul économique frappant leurs membres. Le tableau indique également que des idéaux et des aspirations élevés peuvent conduire à la fusion.



Les deux prochains chapitres de ce manuel vous fourniront l'occasion de voir :

- ◆ *si la fusion est une possibilité pour votre syndicat et*
- ◆ *s'il existe une solution de substitution à la fusion.*

TABLEAU I RAISONS POUR LESQUELLES LES SYNDICATS FUSIONNENT**PROPRES AU MONDE DU TRAVAIL**

- ◆ Eviter une concurrence intersyndicale
- ◆ Relations avec des sociétés multinationales
- ◆ Rationalisation des délégué-e-s syndicaux entre les secteurs
- ◆ Rationalisation des relations de travail
- ◆ Obtenir un plus grand respect de la part des employeurs
- ◆ Disposer d'un poids plus important pour la négociation collective

DE RENTABILITE

- ◆ Répondre à une diminution du nombre de membres
- ◆ Combattre les problèmes financiers
- ◆ Economies d'échelle au niveau du personnel, des locaux et des autres ressources
- ◆ Offrir aux membres des services de meilleure qualité ou plus nombreux
- ◆ Enrayer le déclin sur le plan des structures, des services, etc.

POLITIQUES

- ◆ Un engagement clair en faveur de l'unité au sein du mouvement syndical
- ◆ Un poids accru dans les affaires politiques
- ◆ Une plus grande influence sur le gouvernement
- ◆ Un poids politique accru dans les organisations internationales et transnationales, y compris des organismes comme l'ISP

GOVERNEMENTALES

- ◆ Agissements antisyndicaux
- ◆ Législation contraignant les syndicats à répondre à des normes qu'un syndicat ne peut satisfaire seul

Chapitre 2

Pourquoi devrions-nous fusionner ?

Ce chapitre englobe une série d'activités destinées à vous aider à comprendre

- ◆ *votre propre syndicat et*
- ◆ *son environnement dans le cadre des fusions.*

Vous pouvez aborder ces activités de diverses manières. Ainsi, vous pouvez les réaliser avec des collègues; en intégrer une ou plusieurs dans des réunions habituelles; ou encore, organiser un événement spécial. Si vous réalisez ces activités plus d'une fois avec des personnes différentes, rassemblez les résultats pour broser un tableau plus clair de votre syndicat. Il serait utile que la session soit dirigée par une personne ayant une expérience d'activités de groupe de ce genre. Nous appellerons cette personne "l'animateur" ou "l'animatrice".

Le résultat de ces activités permettra à votre syndicat de se forger une image de lui-même et de l'environnement dans lequel il se trouve. Ces renseignements sont nécessaires s'il vous faut décider de la meilleure orientation pour votre syndicat.



ACTIVITE I

Analyse “STEP”

Sociologique

Technologique

Economique

Politique

Tout d'abord, examinons l'environnement extérieur d'un syndicat, ce que nous aide à faire l'analyse “STEP”. Grâce à celle-ci, vous pouvez appréhender plus clairement les forces qui agissent sur votre syndicat et qui risquent d'influencer son avenir. Quand vous aurez compris cet environnement, vous pourrez voir de quelle manière votre syndicat s'y “intègre”.

Voici quelques exemples de facteurs “STEP”:

Facteurs sociologiques

Quelles sont les conséquences sur les membres de votre syndicat de questions telles que l'évolution des valeurs de la société, des modes de vie ou de la démographie. Par exemple, une espérance de vie plus grande signifie une pression accrue sur les hôpitaux, ce qui peut toucher les syndicats ayant des membres qui y travaillent; le développement de l'éducation permanente peut avoir des implications pour les syndicats d'enseignant-e-s. Dans certains pays, le taux de syndicalisation est invariablement plus élevé chez les personnes plus âgées, les proportions les plus faibles pouvant être celles des femmes qui travaillent à temps partiel. Vous pouvez profiter de cette activité pour examiner avec soin qui sont vos membres.

Facteurs technologiques

Quelles conséquences les technologies de l'information et de la communication ont-elles sur votre syndicat ? Vous y êtes-vous adaptés ? La technologie évolue de façon spectaculaire presque tous les jours. Etes-vous en mesure d'évoluer assez vite ?

Facteurs économiques

Quelles conséquences la croissance ou la récession économique, l'inflation, les taux d'intérêt, etc. ont-ils sur votre syndicat et ses membres ?

Facteurs politiques

Ils englobent : la législation syndicale, l'attitude du gouvernement à l'égard des syndicats et l'évolution structurelle de l'industrie, comme la privatisation, le développement ou la fusion de syndicats semblables au vôtre ou en concurrence avec lui.

ACTIVITE I

Analyse STEP

Objectif

Examiner les facteurs “STEP” pour votre syndicat. L'idée qui sous-tend cette activité consiste à entamer le processus d'examen des facteurs qui influent sur votre syndicat et sont susceptibles de vous aider à évaluer l'avenir. Au début de la réunion, vous devrez expliquer quels sont les facteurs “STEP” et en quoi ils sont importants pour ce processus.

Matériel

Tableau blanc et feutres.

Forme d'activité

- ◆ *Si votre réunion compte plus de 7 à 8 participant-e-s, répartissez-les par groupes de 4.*
- ◆ *S'il y a suffisamment de groupes, vous pourrez attribuer un des quatre facteurs à chaque groupe, qui l'analysera.*
- ◆ *Chaque groupe doit désigner une personne qui notera les conclusions et une autre qui les présentera en plénière.*
- ◆ *Cela doit prendre une trentaine de minutes, voire davantage si chaque groupe examine chaque facteur.*
- ◆ *Discutez de vos conclusions pendant 45 minutes à 1 heure.*

ACTIVITE 2

Analyse “FFPM”

F orces

F aiblesses

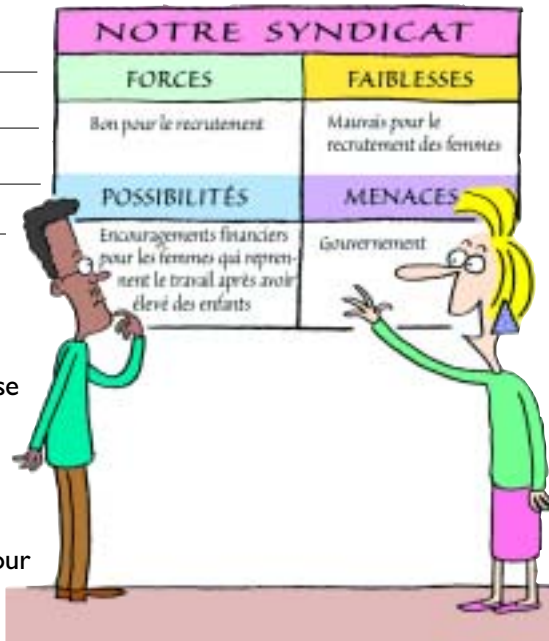
P ossibilités

M enaces

Maintenant que vous avez réfléchi à l’environnement de votre syndicat, l’analyse “FFPM” vous aidera à examiner **ses points forts et ses faiblesses**. Il se peut ainsi qu’il soit doué pour recruter les hommes, mais pas les femmes. Il peut être bon au niveau de la communication avec les membres, mais piètre communicateur avec le gouvernement, ou inversement. Votre syndicat peut récolter les succès en négociation collective, mais continuer de voir son nombre de membres diminuer.

Il importe que vous soyez honnêtes pour cette démarche et que vous réfléchissiez à la façon dont les membres, les membres d’autres syndicats ou les non-membres considèrent votre syndicat. Si, par exemple, le patronat juge peu probantes les études sur lesquelles vous fondez vos revendications salariales, il n’est pas bon d’ignorer ce fait pour une question de fierté mal placée. Vous devez connaître la vérité.

Les **possibilités et les menaces** concernent des facteurs extérieurs et vous demandent d’envisager le présent et l’avenir. Il se peut par exemple qu’une grande entreprise ouvre ou ferme, ce qui peut considérablement influencer le nombre de vos membres. Votre analyse “STEP” peut avoir révélé que le gouvernement va prendre des mesures pour encourager les femmes à rester à la maison ou à retourner travailler; quelles en seraient les possibilités ou les menaces pour le syndicat ? Ces facteurs peuvent consolider votre syndicat ou l’affaiblir, vis-à-vis des membres, des employeurs ou, dans certains pays, d’autres syndicats avec lesquels vous risquez d’entrer en concurrence pour les membres.



ACTIVITE 2

Analyse “FFPM”

Objectif

Comprendre les facteurs “FFPM” et analyser leurs répercussions sur votre syndicat. Ensuite, recenser les forces et les faiblesses de votre syndicat, ainsi que les possibilités et les menaces auxquelles il est confronté.

Matériel

Tableau blanc et feutres.

Forme d’activité

- ◆ Là encore, débutez votre réunion en exposant les facteurs que vous allez examiner et en expliquant en quoi ils sont importants.
- ◆ S’il y a plus de 7 à 8 personnes à votre réunion, vous devez les répartir par groupes de 4, environ.
- ◆ Chaque groupe doit désigner une personne qui notera les conclusions par écrit et une autre qui présentera un rapport en plénière (de préférence, des personnes différentes de celles de l’activité 1).
- ◆ Comparez les rapports des différents groupes. Que signifient-ils pour la stratégie du syndicat ?
- ◆ L’ensemble de cette activité peut être menée à bien en une heure et demie au maximum; environ une heure doit être consacrée à l’activité de groupe.

ACTIVITE 3

Analyse des PARTIES PRENANTES

Le concept de “partie prenante” est important pour toute organisation. Il admet que des organisations assument des responsabilités plus larges envers des personnes qui peuvent ne pas être membres ou actionnaires - il s’agit souvent de responsabilités éthiques vis-à-vis, par exemple, de la communauté en général. Cette notion s’inscrit parfaitement dans la lignée de la philosophie syndicale de responsabilité sociale.

Une partie prenante est une personne ou un organisme qui a ou devrait avoir le pouvoir d’influencer l’organisation (ou d’être influencé par elle). Cela peut englober maintes organisations et personnes. Dès lors, on les classe souvent en quatre catégories –

- ◆ parties prenantes **internes** et **externes**
- ◆ parties prenantes **primaires** et **secondaires**.

Les parties prenantes **internes** sont des individus ou des groupes au sein de votre syndicat, les **externes** étant celles qui lui sont extérieures et exerceront une influence sur lui - la plus évidente étant le gouvernement. Les parties prenantes **primaires** sont essentielles au syndicat, qui ne pourrait survivre sans elles - les membres, par exemple. Les parties prenantes **secondaires** ne sont pas essentielles mais exercent une influence – le fournisseur de vos cartes de membres, par exemple.

Ainsi, la *figure 1* représente la carte des parties prenantes d’un syndicat. Elle reprend quatre types de parties prenantes : une externe et les trois autres internes (personnel, membres et militant-e-s). Les familles des membres y figurent aussi, car elles ont un intérêt dans le syndicat et dans ce qu’il peut faire pour elles.

Peut-être avez-vous déjà réfléchi aux répercussions que les parties prenantes externes sont susceptibles d’avoir sur le syndicat si vous avez réalisé une analyse “FFPM”. Il se peut que vous ayez compris que les attitudes ou les agissements de certaines parties prenantes externes ne sont pas toujours utiles. Si le cas se présente, vous devez prévoir des plans pour y faire face.

Cette activité vous permet d’examiner les parties prenantes internes à votre syndicat - avec franchise et honnêteté - et d’envisager les pressions qu’elles exerceront sur vous si vous entamez une réflexion à propos d’une fusion avec un autre syndicat, et de voir l’ampleur probable de ces pressions. Ainsi, en scindant les militant-e-s en groupes locaux et nationaux, vous pourrez essayer de voir d’où pourrait venir l’opposition. En répartissant les membres entre hommes et femmes, jeunes et âgés, manuels et non-manuels, vous pouvez adopter un point de vue plus large pour connaître leurs avis.

Ce type d'activité correspond à ce que la plupart des syndicats font en permanence lorsqu'ils examinent leurs propres structures de pouvoir et qu'ils décident de ce qui sera, ou non, possible. L'activité se contente de structurer ce processus et vous permet de l'appréhender de manière analytique – en apportant au processus décisionnel des conclusions réfléchies.

Cette activité est plus complexe que les deux premières et pourrait, dès lors, nécessiter plus de temps. Prévoyez au moins une heure et demie.

ACTIVITE 3

Analyse des PARTIES PRENANTES

Objectif

- ◆ Recenser les parties prenantes internes de votre syndicat.
- ◆ Déterminer celles qui influent le plus sur le syndicat.
- ◆ Réfléchir aux parties prenantes dans le cadre d'une fusion.

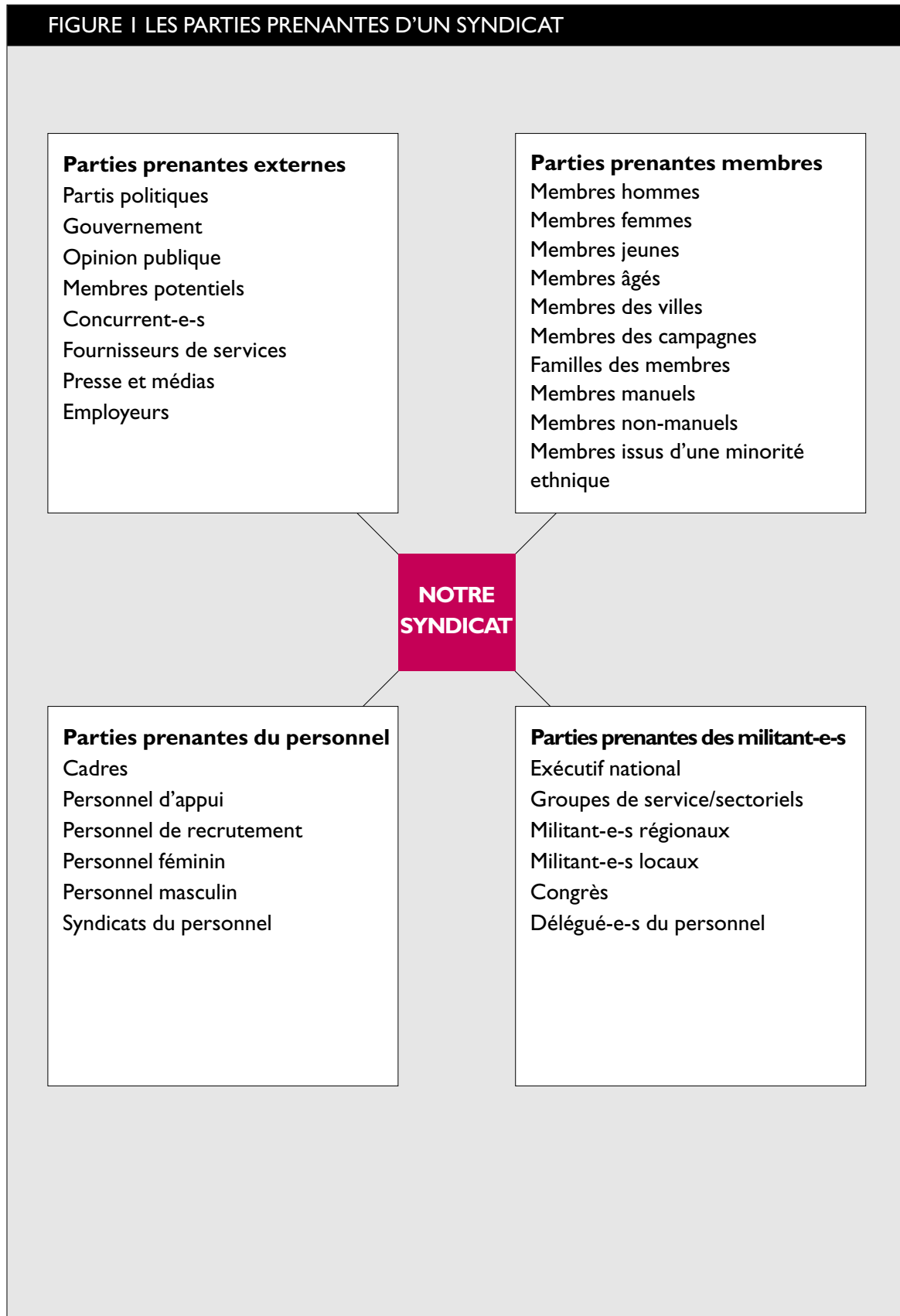
Matériel

Tableau 1, tableau 2, tableau blanc et feutres

Forme d'activité

- ◆ Une fois tout le monde rassemblé, votre animateur ou animatrice, si vous en avez, doit expliquer la notion de "partie prenante". Utilisez à cette fin la carte des parties prenantes de la page 13 et le matériel de la page 11. Demandez aux personnes d'indiquer quelles sont les parties prenantes primaires et secondaires.
- ◆ Dès que la notion est acquise, formez des groupes de 4 personnes.
- ◆ Chaque groupe doit désigner une personne pour noter ses décisions et une autre pour présenter un rapport en plénière. Essayez de laisser cette expérience à de nouvelles personnes.
- ◆ Chaque groupe doit trouver au moins 8 parties prenantes internes, dont 3 ou 4 ne doivent pas aller de soi. Ils doivent ensuite se demander :
 - qui sont les parties prenantes primaires et secondaires ?
 - qui exerce la plus grande influence sur le syndicat ?
 - qui a le plus à perdre dans le processus de fusion ?
 - quelles sont leurs attitudes, leurs façons de percevoir les choses et leurs opinions ?
 - qui est susceptibles de s'opposer au processus ou d'en douter ?
- ◆ Répondez ensuite aux questions suivantes :
 - de quelles stratégies aurons-nous besoin pour aborder les attitudes, les façons de percevoir les choses et les opinions des parties prenantes ?
 - comment pouvons-nous renforcer les parties prenantes qui soutiennent le changement et contrer les autres ?
 - quelles répercussions ces activités auront-elles sur notre stratégie visant à développer la coopération ou le travail avec d'autres syndicats ?
- ◆ Chaque groupe doit présenter un rapport sur cette activité. Essayez de dégager un avis commun.

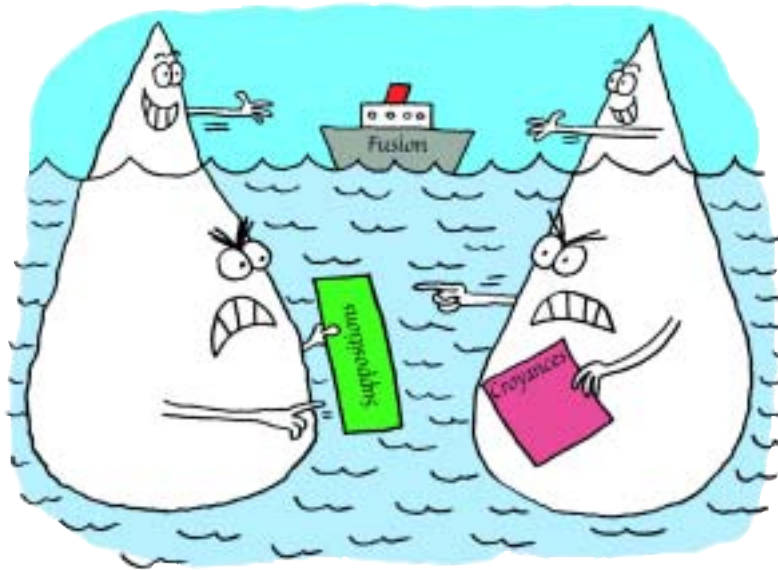
FIGURE I LES PARTIES PRENANTES D'UN SYNDICAT



ACTIVITE 4

STRATEGIE ET CULTURE

L'Internationale des Services Publics a publié des documents précieux consacrés à la planification stratégique pour les syndicats. A l'instar du présent manuel, les documents précédents aident à analyser le syndicat et son orientation future. Cependant, toutes les organisations éprouvent des problèmes pour y parvenir, car elles envisagent le monde au travers d'une lucarne teintée de nombreuses années d'histoire, de traditions et de réussites. Contemplé au travers de ce prisme, le monde peut sembler différent de celui que voient les autres.



Au sein des syndicats, les gens ont des valeurs, que nous appelons sa **culture**. Il est impossible de comprendre un syndicat sans en comprendre la culture. Combien de fois avez-vous déjà vu des syndicats essayer de changer les choses en prenant des décisions ou en modifiant leurs structures, pour se heurter à une résistance au changement?

Pour comprendre votre syndicat, il ne suffit pas d'en appréhender les structures, les statuts, les droits et les devoirs des membres. Encore faut-il en comprendre la culture.

La culture d'une organisation se définit comme étant le niveau le plus profond de principes de base et de croyances que partagent ses membres.

- ◆ Ils agissent souvent de façon inconsciente et automatique; nous nous développons fréquemment avec eux;
- ◆ Ils définissent le mode de pensée que les membres d'une organisation jugent "évident", naturel et allant de soi lorsqu'ils examinent leur propre organisation et son environnement;
- ◆ Ils façonnent le comportement des membres;
- ◆ Ils peuvent transparaître dans les valeurs, les bâtiments, les badges, la correspondance, etc. d'un syndicat. Plus vous vous intéressez à ces symboles, plus votre syndicat vous apparaîtra au travers d'eux.

Souvent, la culture est comprise comme étant "la manière dont nous faisons les choses ici". Cela peut varier d'un bureau, d'une région ou d'un département à l'autre, notamment. La culture d'un syndicat peut englober une mosaïque de sous-cultures, s'inscrivant dans la lignée de la culture dominante ou contrastant avec elle. Il vous faudra travailler avec elles. Le fait d'accorder toute sa valeur à la culture et à l'expérience des personnes vaut tout autant pour votre propre organisation que pour celle d'un partenaire potentiel.

Cela revêt une importance capitale si vous envisagez de fusionner ou de collaborer étroitement avec d'autres syndicats. Si les valeurs fondamentales et les principes de ceux avec qui vous souhaitez travailler sont en totale opposition avec les vôtres et ceux de vos collègues, vous risquez de vous engager pour une tâche impossible.

Examiner la culture de votre syndicat

Il est possible d'illustrer la culture d'un syndicat par une image que nous appelons "tissu culturel". Cette image (ou "tissu") nous aide à voir les différents éléments de la culture. Vous la trouverez à la figure 2, page 16. Le tableau 2 (ci-dessous - Eléments du tissu culturel) montre ces différents éléments et en explique la signification.

ETUDE DE CAS CULTURE ET FUSION

Deux syndicats envisageaient de fusionner. Dans ses valeurs et ses principes, le syndicat A estimait notamment que les sections locales devaient jouir d'une liberté aussi grande que possible et disposer de l'argent leur permettant de mener des actions locales. Le syndicat B pensait pour sa part que les sections locales devaient impliquer les permanent-e-s syndicaux avant d'agir et ne devaient guère avoir de moyens propres. Cela se traduisait dans les structures de pouvoir et d'organisation, ainsi que dans les systèmes de contrôle. Au terme de la fusion entre les syndicats A et B, les sections ont reçu de l'argent et une certaine part de liberté, tout en étant chapeautées par un cadre central fort. Six ans après la fusion, les valeurs et les principes du syndicat A continuaient de remettre en cause les nouvelles structures. La fusion ne les avait pas changés.

TABLEAU 2 ELEMENTS DUTISSU CULTUREL

- ◆ Les comportements habituels des personnes au sein du syndicat. Ils constituent "la façon dont nous faisons les choses ici". Ils peuvent nous aider à travailler, mais peuvent aussi signifier qu'il sera très difficile d'apporter des changements.

- ◆ Les rituels de la vie syndicale, comme les conférences, les formations ou les réunions. Ils peuvent révéler ce qui est important pour l'organisation, soutenir "la façon dont nous faisons les choses ici" et révéler ce à quoi on accorde de l'importance.

- ◆ Les histoires que les membres du syndicat se racontent entre eux ou racontent aux personnes extérieures, aux nouvelles recrues, etc. à propos des événements et des personnalités de premier plan dans l'histoire du syndicat.

- ◆ Les autres aspects symboliques du syndicat, comme les badges et les logos, les bureaux, les véhicules et les titres, ou encore, le langage habituellement utilisé. Ces symboles révèlent la nature du syndicat.

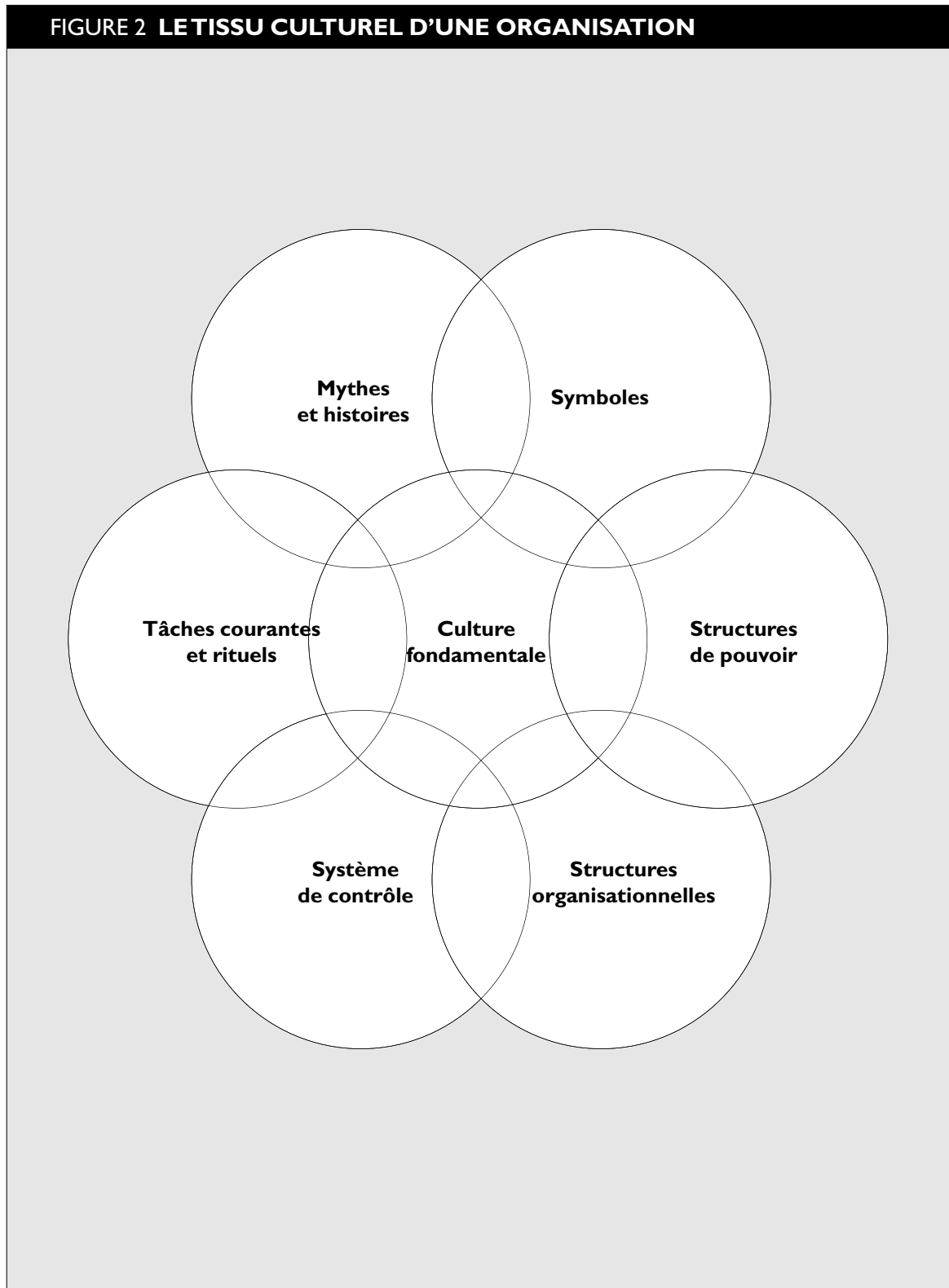
- ◆ Les systèmes de contrôle, de mesure et de rémunération qui dénotent ce qui est important dans le syndicat.

- ◆ Il est probable également que les structures de pouvoir soient proches des valeurs fondamentales. Les groupements les plus puissants au sein du syndicat seront probablement ceux qui sont les plus proches de ce que chacun juge important. Elles impliquent les structures de pouvoir formelles et informelles (institutionnelles et personnelles).

- ◆ A son tour, la structure formelle d'un syndicat ou la façon plus informelle dont il travaille traduira probablement les structures de pouvoir et, là encore, révélera les relations majeures et ce qui est important au sein du syndicat.

Le noyau culturel d'une organisation figure au centre de l'image. Il s'agit des croyances et des principes communs et souvent considérés comme acquis, qui sous-tendent et influencent chaque élément des activités d'une organisation. Vous ne pouvez changer véritablement une organisation en vous contentant de modifier ses structures de pouvoir, son schéma organisationnel et ses systèmes de contrôle. Il faut également changer le reste du tissu culturel.

FIGURE 2 LETISSU CULTUREL D'UNE ORGANISATION



Analyser le tissu culturel

Voici quelques questions utiles qui peuvent vous aider à réfléchir à la culture de votre syndicat et à ce qui la caractérise :

Histoires

- 1 Quelles croyances les histoires traduisent-elles ?
- 2 A quel point ces croyances sont-elles répandues au sein du syndicat ?
- 3 Les histoires ont-elles trait :
 - aux forces et aux faiblesses ?
 - aux réussites et aux échecs (des batailles que nous avons remportées ou perdues) ?
 - à un comportement conformiste ou anti-conformiste (peut-être lors du Congrès) ?
- 4 Qui sont les héros et les anti-héros ?
- 5 Les histoires révèlent-elles des entorses aux valeurs ?

Tâches courantes et rituels

- 1 Quelles sont les tâches courantes importantes ?
- 2 Lesquelles sembleraient hors de propos si nous les changions ?
- 3 Quels comportements ces tâches encouragent-elles ?
- 4 Quels sont les rituels les plus importants ?
- 5 Quelles croyances fondamentales révèlent-ils ?
- 6 Sur quelles valeurs les programmes syndicaux de formation mettent-ils l'accent ?
- 7 A quel point est-il facile de modifier les rituels/tâches courantes ?

Symboles

- 1 Comment nous adressons-nous la parole mutuellement - comment, par exemple, utilisons-nous un jargon que nous sommes les seuls à comprendre ?
- 2 Jusqu'à quel point cela est-il propre au syndicat ?
- 3 Quels sont les éléments de la stratégie qui sont mis en avant publiquement ?
- 4 Quels symboles de statut existe-t-il ?
- 5 Jusqu'où les symboles mettent-ils en exergue le côté conformiste ?
- 6 Y a-t-il des symboles particuliers qui sont essentiels pour le syndicat ?

Structures organisationnelles

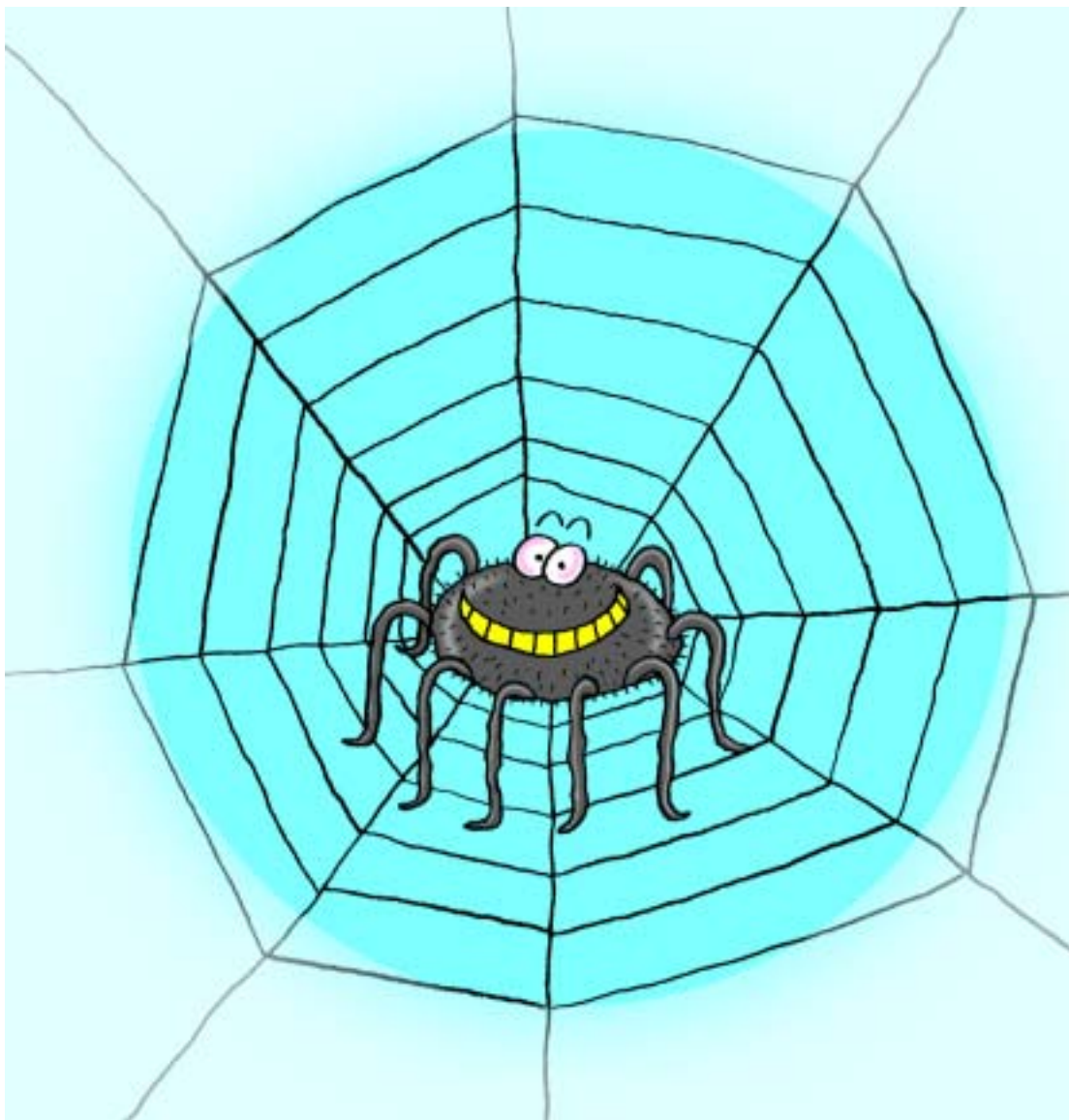
- 1 Quel est le degré de rigidité ou de souplesse des structures ?
- 2 Dans quelle mesure ces structures sont-elles aplaties/hierarchiques ?
- 3 Dans quelle mesure sont-elles formelles/informelles ?
- 4 Encouragent-elles la collaboration ou la concurrence ?
- 5 Quel type de structures de pouvoir soutiennent-elles ?

Systèmes de contrôle

- 1 Qu'est-ce qui fait l'objet de la surveillance ou du contrôle le plus strict ? S'agit-il du volet financier, de la présence dans les médias, du comportement des militant-e-s, de la façon dont les membres sont recrutés ou de qui est recruté.
- 2 Met-on l'accent sur la récompense ou sur la "punition" ? Qu'est-ce qui est récompensé ou "puni" ? S'inquiète-t-on des reproches ?
- 3 Les contrôles sont-ils liés à l'histoire ou aux stratégies actuelles ?
- 4 Les contrôles sont-ils nombreux/rares ?

Structures de pouvoir

- 1 Quelles sont les croyances de base des dirigeant-e-s ? Comment en vient-on à les connaître ?
- 2 Jusqu'à quel point ces croyances sont-elles tenaces (idéalistes ou pragmatiques) ?
- 3 Quelle est la force des sources de pouvoir autres que hiérarchiques ? Sont-elles formelles ou informelles ?
- 4 Comment le pouvoir est-il partagé au sein du syndicat ?
- 5 Quels sont les principaux obstacles au changement ?



ACTIVITE 4**ANALYSER LE TISSU CULTUREL D'UN SYNDICAT****Objectif**

- ◆ *Utiliser l'expérience et les connaissances des membres pour découvrir les caractéristiques culturelles de votre syndicat, et donc, pour comprendre l'importance de la culture au moment de réfléchir à la manière dont des syndicats peuvent collaborer.*
- ◆ *Montrer le tissu culturel de votre syndicat tel qu'il est maintenant.*
- ◆ *et comme nous voudrions qu'il soit.*
- ◆ *Réfléchir à ce que cela implique pour notre stratégie.*

Matériel

Figure 2, tableaux 2 et 3, tableau blanc et feutres

Forme d'activités

- ◆ *Assurez-vous que vous comprenez les notions de base du tissu culturel. (Reportez-vous à la page 15, Tableau 2 Eléments du tissu culturel, et à la page 16, Figure 2 Le tissu culturel d'une organisation). Observez un ou deux exemples des différents éléments du tissu culturel d'un syndicat, par exemple : histoires relatives aux conférences précédentes, aux grèves, aux secrétaires généraux ou aux président-e-s. L'animateur ou animatrice apportera son aide pour cette démarche.*
- ◆ *Lorsque les notions sont bien comprises, il convient de former des groupes.*

1^{ère} ÉTAPE

- ◆ *Chaque groupe doit désigner une personne qui prendra note de ses décisions et une qui présentera un rapport en plénière. Si vous avez réalisé les activités précédentes au cours de la même journée, essayez de trouver de nouvelles personnes.*
- ◆ *Chaque groupe doit, en premier lieu, identifier le tissu culturel du syndicat tel qu'il se présente aujourd'hui, en s'appuyant sur les questions des pages 17 et 18. Cette discussion de groupe aboutira à un tissu culturel accepté des participant-e-s et inscrit sur un tableau blanc. Cela doit prendre environ 45 minutes.*

2^{ème} ÉTAPE

- ◆ *Le groupe examinera ensuite ce à quoi ressemblera le tissu culturel du syndicat à l'avenir s'il devait changer, en prenant en considération les différentes possibilités et menaces, les facteurs "STEP" et les pressions des parties prenantes recensées lors des précédentes activités. 45-60 minutes.*
- ◆ *L'animateur ou animatrice prendra les rapports des groupes, là encore en deux parties, le résultat en étant les tissus culturels acceptés pour la situation présente et future et un recensement des principaux facteurs qui influenceront le changement.*

3^{ème} ÉTAPE

- ◆ *Enfin, l'animateur ou animatrice tirera des conclusions quant aux implications de cette activité pour la stratégie du syndicat.*

Chapitre 3

Solutions de substitution à la fusion

La fusion n'est pas une panacée. De nombreux syndicats, et notamment ceux qui représentent des spécialistes nécessitant des services uniques ayant trait à leur profession, peuvent estimer pouvoir préserver leur indépendance sans le moindre problème. Si les seuls partenaires disponibles pour une fusion semblent être financièrement ou culturellement inacceptables, il se peut qu'au terme des analyses présentées au deuxième chapitre nous devions en conclure que le syndicat doit rester indépendant.

Il existe bien des solutions de substitution à la fusion qui peuvent, dans bien des cas, permettre aux syndicats d'offrir des services à leurs membres. L'étude de cas ci-dessous en présente une, les autres sont reprises au tableau 3.

ETUDE DE CAS UNE ALTERNATIVE À LA FUSION PURE ET SIMPLE

Formée en 1989, la Confédération danoise des travailleuses et travailleurs municipaux est l'une des sept confédérations syndicales du Danemark. Elle compte 13 syndicats membres et a pour objectif d'influer au maximum sur les salaires et les conditions de travail sur le marché du travail municipal. Ses principales activités sont :

- ◆ Négociation collective et collaboration locale
- ◆ Politique et influence des salarié-e-s, environnement de travail et formation/éducation permanente
- ◆ UE et affaires internationales
- ◆ Politique liée au marché du travail, politique sociale et égalité des droits
- ◆ Politique et économie municipales
- ◆ Développement, réajustement et nouvelles structures de gestion dans le secteur public



TABLEAU 3 ACTIVITÉ DE COOPÉRATION

Ce tableau expose de quelle manière les syndicats peuvent soit collaborer soit accepter que l'indépendance soit une solution de substitution viable à la fusion.

Activité de coopération	Exemple
Rapprochement	Vous pouvez conclure des accords de “non-ingérence” et renforcer ensemble vos défenses contre d’autres syndicats
Limitation du rôle	Accepter que, pour certains de vos membres, votre syndicat cède son rôle de direction à un syndicat plus représentatif
Accepter un créneau	Réorganiser pour devenir un syndicat spécialisé dans un “créneau” industriel, comme les syndicats de pilotes.
Partager des informations	Vous pouvez conclure des accords sur les zones de recrutement ou sur des informations communes ou un partage de données
Projets communs	Campagnes salariales ou politiques communes
Partage de cadres	Un cadre pour représenter un groupe de membres appartenant à plus d’un syndicat
Echange de membres	Deux syndicats décident de se spécialiser dans un secteur donné
Comités de liaison	Réunions régulières pour coordonner le travail et planifier l’exécution d’activités ou de projets communs
Fédération	Associer l’expérience en matière de recherche et de négociation et établir des services conjoints
Confédération	Mécanismes de secrétariat et de coordination communs pour gérer les affaires d’un groupe de syndicats indépendants
Fusion	Se rassembler pour former un nouveau syndicat

ACTIVITE 5

POSSIBILITÉS DE COOPÉRATION

Objectif

- ◆ *Recenser les possibilités d’activités de coopération avec d’autres syndicats, en dehors de la fusion.*

Matériel

Tableau 3, tableau blanc, feutres.

Forme d’activité

- ◆ *Si la réunion compte plus d’environ 8 personnes, il convient de former des groupes de 4 à 7 personnes.*
- ◆ *Chaque groupe doit désigner une personne pour noter ses décisions et une autre pour présenter un rapport en plénière (de préférence des personnes qui ne l’ont pas fait le même jour).*
- ◆ *Les membres des différents groupes devront déterminer le syndicat avec lequel le leur collabore étroitement et à quelles fins. Il peut ainsi collaborer avec d’autres syndicats pour s’opposer à l’imposition d’une nouvelle structure salariale. Dès que le groupe a émis un avis sur la question, examinez le tableau 3 et voyez si l’une des méthodes de coopération reprises fournirait de meilleures chances de réussite au syndicat. Cela peut prendre entre 45 minutes et une heure.*
- ◆ *Les rapports des groupes viseront à tirer des conclusions quant à la faisabilité des solutions de substitution à la fusion. En fonction du nombre de groupes, cela prendra de 30 à 45 minutes.*

Chapitre 4

Les étapes d'une fusion

Jusqu'à présent, nous nous sommes intéressés à la période précédant la fusion. Nous partons du principe qu'aucune décision n'a encore été prise. Dorénavant, tout signe qui tendrait à indiquer que des décisions sont prises à huis clos risque de s'avérer déstabilisant et démotivant. Assurez-vous que rien de ce que vous avez fait ne puisse amener les gens à penser que vous vous êtes forgé une opinion définitive.

Les études révèlent qu'une fusion passe, le plus souvent, par sept étapes, chacune ayant ses caractéristiques propres. Le tableau 4 décrit ces étapes et leurs caractéristiques. Il se fonde sur un modèle élaboré pour les entreprises, mais, par leur expérience, les auteurs ont pu constater qu'il traduisait parfaitement le vécu des syndicats.



LISTE DE CONTRÔLE SUCCINCTE - CHAPITRES 1 À 4

Voici une liste de contrôle que votre syndicat pourrait utiliser pour réfléchir à sa situation actuelle et future :

- ◆ Appréhendez-vous clairement les facteurs au sein de la société qui influencent la manière dont le syndicat pourrait opérer à l'avenir ?
- ◆ Comprenez-vous les forces et les faiblesses du syndicat au moment de faire face à ces facteurs ?
- ◆ Pouvez-vous imaginer les réactions potentielles des parties prenantes internes au syndicat et la façon dont vous devrez aborder leurs attitudes, leur perception des choses et leurs opinions ?
- ◆ Comprenez-vous la culture de votre syndicat et la manière dont il faudrait le gérer pour qu'il puisse favoriser et non entraver le processus de coopération ou de fusion ?
- ◆ Savez-vous à quoi vous attendre si votre syndicat entame les sept étapes d'une fusion ?

TABLEAU 4 LE PROCESSUS DE FUSION

Étape	Caractéristiques
ÉTAPE 1 Avant la fusion	Le degré d'incertitude où se trouve le syndicat quant à son avenir à mesure qu'évolue le monde peut varier, mais les organisations sont relativement stables et les membres satisfaits d'un statu quo.
ÉTAPE 2 Planification de la fusion	Le degré d'incertitude augmente, donnant naissance à un débat à propos d'une fusion ou d'une reprise : Craintes d'un effondrement du syndicat s'il ne grandit pas; le syndicat est toujours relativement stable et le débat cantonné aux hauts dirigeant-e-s.
ÉTAPE 3 Fusion annoncée	Le degré d'incertitude continue de croître pour les personnes au sein d'un syndicat lorsque la décision est annoncée; le syndicat reste relativement stable et, alors que les membres nourrissent des émotions mitigées quant à la fusion, celle-ci fait naître des attentes.
ÉTAPE 4 Processus initial de fusion	L'instabilité organisationnelle gagne du terrain et se marque par une incertitude au niveau des questions et des rôles structurels, voire culturels. Les membres sont généralement coopératifs au début, mais la bonne volonté disparaît rapidement.
ÉTAPE 5 Fusion officielle	L'instabilité organisationnelle augmente à mesure que les gens sont aux prises avec la fusion et travaillent ensemble; les syndicats plus rigides s'assouplissent pendant un temps, les conflits se développent entre les parties prenantes.
ÉTAPE 6 Conséquences de la fusion	Absence de coopération et mentalité "eux-nous"; les attentes inassouvies entraînent une hostilité mutuelle. L'instabilité recule, mais l'ambiguïté reste marquée sur le plan culturel et des rôles. Les dissident-e-s quittent l'organisation.
ÉTAPE 7 Fusion psychologique	L'organisation se stabilise à nouveau à mesure que les ambiguïtés nées de la fusion sont levées et que les individus revoient leurs attentes. La coopération et la tolérance refont surface, mais cela prend toujours du temps.



2^{ème} étape

Planification de la fusion

Table des matières

Chapitre 5

Planifier une fusion 26

Liste des activités

Activité 6 – Analyser la culture des partenaires potentiels 26

Activité 9 – Envisager un nouveau syndicat 28

Liste des tableaux

Tableau 5 – Dimensions des fusions 29

Tableau 6 – Types de fusions 30

Tableau 7 – L'intégration : quand et comment ? 31

Tableau 8 – Dilemmes liés aux cotisations 33

Liste d'études de cas

Exemple du syndicat A : déclaration de vision 27

Exemple du syndicat B : déclaration d'objectifs et de valeurs 27

Une fusion horizontale 29

Arbitrage 30

Quand devons-nous procéder à l'intégration ? 31

Cotisations 33

Chapitre 5

Planification de la fusion

Votre syndicat a peut-être décidé que la fusion était une bonne option, auquel cas il doit réfléchir au préalable à certains problèmes susceptibles de naître dans la foulée du processus de fusion et préparer des stratégies pour les surmonter. Il se peut que vous souhaitiez réfléchir à certains des points suivants :

- ◆ **Connaître vos partenaires.** Plus vous en apprendrez au sujet de votre éventuel partenaire de fusion, plus vous aurez de chances de prendre une décision en toute connaissance de cause au sujet de la fusion. Cette question ne concerne pas seulement la viabilité financière et les membres de l'autre syndicat, mais également vos rapports avec le personnel et les cadres. Sa culture est très importante.
- ◆ **Patience.** La fusion est un processus à long terme. Il peut falloir entre cinq et dix ans à une nouvelle organisation pour devenir une entité culturelle. Ne vous attendez pas à des progrès rapides.
- ◆ **Convaincre les gens.** Rappelez-vous qu'un syndicat n'est rien d'autre qu'un rassemblement de personnes. Une fusion constitue un changement traumatique. Avant toute autre chose, vous devez prendre pleinement en considération les personnes au sein de votre syndicat, faute de quoi vous générerez des tensions importantes qui nuiront à l'évolution de votre fusion. Vous devez chercher à convaincre tout le monde.
- ◆ **Communication.** On ne communique jamais trop. Vous n'empêcherez pas les gens de parler, et vous ne pourrez prévenir entièrement la circulation de rumeurs inutiles, mais vous pouvez transmettre de bonnes informations claires.

ACTIVITE 6

Analyser la culture des partenaire potentiels

Reprendre l'activité 4, mais, dans la mesure du possible, en ce qui concerne le syndicat avec lequel vous envisagez de fusionner. Comparez les résultats avec ceux de votre syndicat et réfléchissez aux conséquences pour une stratégie de fusion.

Vision

Si votre syndicat persiste à croire aux avantages de la fusion tout au long de négociations potentiellement longues et pénibles, il doit nourrir une vision. Voici un exemple de vision rédigée et approuvée par des syndicats près de trois ans avant une fusion couronnée de succès.

ETUDE DE CAS EXEMPLE DU SYNDICAT A : DECLARATION DE VISION

Pourquoi bâtir un nouveau syndicat ?

Parce qu'un nouveau syndicat

- ◆ fournira de meilleurs services à nos membres
- ◆ sera un syndicat totalement neuf avec des objectifs et un caractère propres
- ◆ s'appuiera sur les forces et les traditions des anciens syndicats
- ◆ représentera un éventail plus large de travailleurs et travailleuses
- ◆ exercera une influence accrue sur la politique future des services publics
- ◆ augmentera le pouvoir global de négociation des membres dans la lutte pour une amélioration des conditions, des salaires et des services rendus à la population
- ◆ aura plus de poids pour défendre les services publics et militer en faveur d'une meilleure fourniture
- ◆ associera les ressources des syndicats
- ◆ s'appuiera sur les intérêts communs des membres; mettra un terme à une concurrence inutile, aux conflits et à un double emploi des ressources entre les anciens syndicats
- ◆ augmentera le nombre de membres

Un autre syndicat, confronté à un processus de fusion difficile et à d'importants désaccords entre les parties prenantes a préparé un ensemble d'objectifs et de valeurs qui amené les membres à donner leur approbation. Les voici :

ETUDE DE CAS EXEMPLE DU SYNDICAT B : DÉCLARATION D'OBJECTIFS ET DE VALEURS

Le syndicat

- ◆ donnera à tous les membres la même chance d'élire leurs représentant-e-s et de pouvoir se prononcer sur les grandes questions politiques et statutaires
- ◆ pourra mieux faire entendre la voix de tous les membres sur les lieux de travail
- ◆ saluera le rôle précieux des délégué-e-s syndicaux et leur fournira un soutien accru
- ◆ transférera des ressources pour améliorer les services qui profitent directement aux membres
- ◆ fera preuve de souplesse au niveau de sa structure pour permettre à tous les groupes d'intérêts de se faire entendre clairement et d'afficher une identité propre

Il se peut que ces exemples ne soient pas proches de l'expérience de votre syndicat. Ainsi, de nombreux syndicats s'inquiètent des compétences et des qualifications professionnelles de leurs membres. Votre vision sera propre à votre syndicat.

Les conclusions de ces activités peuvent servir à impliquer les membres et à préparer le matériel qui permettra au syndicat de communiquer sa vision. Quelle que soit la taille de votre syndicat, la communication avec les membres et les autres parties prenantes est essentielle. En période d'incertitude, les gens croient les rumeurs qu'ils entendent. Par exemple, lors d'une fusion entre syndicats, des rumeurs persistantes, mais totalement infondées, faisaient état d'un transfert du siège à plus de 300 kilomètres. Il sera impossible d'éviter ce genre de rumeurs, mais la moralité est qu'on ne peut pas trop communiquer pendant une fusion.



Stratégie

La difficulté du processus de gestion de votre fusion dépendra de nombreux facteurs locaux que vous êtes probablement les seuls à pouvoir identifier. Voici certains éléments généraux qui peuvent vous aider à réfléchir aux principales implications.

Le tableau 5 s'inscrit dans un cadre qui rassemble les différentes dimensions possibles d'une fusion, avec le niveau d'intégration qui pourrait s'avérer nécessaire pour une fusion. Les dimensions de la fusion s'expliquent comme suit :

1 Horizontale

Cette dimension implique deux syndicats implantés dans le même domaine, probablement en concurrence pour les membres.

2 Extension de service/sectorielle

Certains syndicats sont présents dans des secteurs différents, mais liés. Dans la fonction publique, un syndicat peut avoir des membres dans le secteur de l'eau et un autre dans celui de l'électricité. Manifestement, ces syndicats auront de nombreux intérêts communs liés à leur rôle dans le secteur public et les équipements collectifs. Toutefois, l'expertise nécessaire pour comprendre ces secteurs peut être très différente.

3 Dépourvue de lien

Cela s'appliquerait à une fusion entre deux syndicats opérant dans des domaines totalement différents, peut-être pour former un syndicat "général".

Le tableau 5 recense certaines des implications de ces différentes formes de fusion. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise solution. Chaque stratégie dépend de la situation propre aux syndicats concernés et à leurs parties prenantes.

ACTIVITE 7 ENVISAGER UN NOUVEAU SYNDICAT

Voici une activité qui peut être menée n'importe où dans votre syndicat – sur les lieux de travail, dans les sections, les conférences, les comités exécutifs ou avec le personnel.

Objectif

Elaborer une vision du nouveau syndicat.

Matériel

Tableau blanc, feutres.

Forme d'activité

- ◆ Formez des groupes de 4.
- ◆ Chaque groupe doit trouver une personne pour noter ses décisions et une pour présenter un rapport en plénière.
- ◆ Chaque groupe doit convenir de cinq déclarations qui recenseront les avantages d'un syndicat nouvellement fusionné et/ou les objectifs et les valeurs qu'il défendra.
- ◆ Ensemble, tirer les conclusions des possibilités. Cela ne doit pas prendre plus de 30 minutes.
- ◆ Présenter un rapport en plénière et tirer ensemble des conclusions.

ETUDE DE CAS UNE FUSION HORIZONTALE

En Inde, les discussions ont débuté en 1993 entre deux syndicats des services publics. Des comités de coordination conjoints au niveau des états ont été créés en 1996 pour réduire les rivalités au minimum. Le concept central de ce débat était “une industrie, un syndicat”, de sorte que l’unité dans la défense des services publics pouvait être transposée en une unité fonctionnelle. Néanmoins, des problèmes politiques et structurels n’ont pas encore permis aux débats d’aboutir.

TABLEAU 5 DIMENSIONS DES FUSIONS

Dimensions des fusions	Niveau d'intégration souhaité	BAS	MOYEN	ELEVE
Horizontale	<p><i>Possibilité</i> de préserver autant que possible les identités des anciens syndicats, tout en maintenant un double emploi de nombreux services.</p> <p><i>Problème</i> Onéreux et difficile d’obtenir des avantages matériels ou opérationnels.</p>	<p><i>Possibilité</i> d’équilibre entre le besoin d’économies et la réalité de la structure démocratique et le besoin de protéger le personnel et les cadres.</p> <p><i>Problème</i> Peut être lourd; coûts de transition.</p>	<p><i>Possibilité</i> de réaliser le maximum d’économies d’échelle.</p> <p><i>Problème</i> Menaçant pour les militant-e-s et le personnel qui risquent d’entrer en concurrence pour des postes.</p>	
Extension de services/sectorielle	<p><i>Possibilité</i> de maintenir les services/le secteur au coeur des services rendus aux membres dans ces secteurs, en engageant des ressources semblables à celles des anciens syndicats.</p> <p><i>Problème</i> Difficulté potentielle d’élaborer une nouvelle identité syndicale.</p>	<p><i>Possibilité</i> d’intégrer les services communs tout en maintenant le service ou la forme sectorielle.</p> <p><i>Problème</i> Le niveau d’intégration reste la caractéristique la plus préoccupante pour les personnes concernées.</p>	<p><i>Possibilité</i> d’intégrer des services spéciaux et des structures sectorielles dans une structure fonctionnelle globale.</p> <p><i>Problème</i> Potentiellement menaçant et peut éloigner des membres dans leur secteur d’activité.</p>	
Sans lien	<p><i>Possibilité</i> de préserver les anciennes structures syndicales pour se concentrer sur l’expérience qu’elles ont acquises dans leur secteur.</p> <p><i>Problème</i> Difficultés éventuelles pour tout le syndicat de profiter de son expérience dans les diverses industries.</p>	<p><i>Possibilité</i> d’intégrer des services communs tout en maintenant une optique industrielle.</p> <p><i>Problème</i> Le niveau d’intégration est la caractéristique la plus préoccupante pour les personnes concernées.</p>	<p><i>Possibilité</i> de créer un syndicat d’entreprise totalement neuf ayant une identité commune et des économies maximales.</p> <p><i>Problème</i> Menaçant et risque de perdre toute spécialisation.</p>	

Degré de sympathie/hostilité pour la fusion. Un autre facteur qui risque d'influencer la stratégie choisie est le degré de sympathie ou d'hostilité à l'égard d'une fusion donnée. On peut dire que les fusions syndicales rentrent dans trois catégories fondamentales :

TABLEAU 6 TYPES DE FUSIONS

Sauvetage	Cela s'applique à un syndicat dans une situation financière grave qui fusionne avec un syndicat plus solvable pour survivre.
Tactique	Cela pourrait s'appliquer, par exemple, à un syndicat qui fusionne parce que le gouvernement modifie la loi pour n'accorder des droits qu'aux syndicats disposant d'une certaine représentativité dans une entreprise, un secteur ou une industrie. Les syndicats décident de fusionner sans éprouver de sympathie ni d'hostilité pour leurs partenaires, afin d'obtenir un avantage tactique.
Amicale/coopérative	Cela interviendra lorsque deux syndicats, qui collaborent probablement dans la même industrie, décident de s'associer pour mettre leurs ressources en commun.

Il est probable que ces réflexions influencent les décisions prises au sujet du niveau d'intégration. Ainsi, un syndicat qui fait l'objet d'un sauvetage n'aura probablement guère de pouvoir de négociation pour être à même de préserver son indépendance et il pourrait nécessiter une intégration pour réaliser des économies. En fait, la prédation n'est pas inconnue dans les fusions syndicales et les syndicats qui en subissent les conséquences peuvent devoir faire marche arrière et analyser leur situation, afin de décider de ce qui est le mieux pour leurs membres.

Systemes

Une question pertinente pour le niveau d'intégration concerne la faisabilité de la fusion des systèmes, y compris les systèmes informatiques et de communications, des deux organisations. Les systèmes financiers et ceux liés aux membres revêtent une importance particulière, puisque le nouveau syndicat doit savoir rapidement qui sont véritablement ses membres.

ETUDE DE CAS ARBITRAGE

Deux syndicats menaient des négociations de fusion. L'un avait un système informatique sur ses membres fondé sur une technologie déposée, avantageuse sur le plan de l'utilité et de la fonctionnalité. L'autre disposait d'un système à petite échelle fondé sur une norme industrielle, dont on ne savait pas comment il ferait face au nombre considérablement plus important de membres du nouveau syndicat. Les syndicats en ont fait une question de fierté et n'ont, par conséquent, pas pu trouver d'accord. Ils ont eu recours à l'arbitrage. Le médiateur a opté pour le système industriel. Or, celui-ci ne s'est pas comporté de façon satisfaisante et a dû être remplacé par un autre système industriel quelque quatre ans plus tard, à la demande de ceux qui avaient perdu l'arbitrage.

Quand devons-nous procéder à l'intégration ?

Quel que soit le niveau d'intégration requis, nous avons le choix d'y tendre immédiatement ou d'aboutir au niveau d'intégration maximal souhaité sur plusieurs mois, voire plusieurs années. Nous pouvons recenser ici cinq options possibles :

TABLEAU 7 L'INTÉGRATION : QUAND ET COMMENT ?

- ◆ **Fusion et intégration dès le 1^{er} jour.** Cela prolongera la période précédant la fusion, car il faudra mener et achever des négociations avec le personnel et instaurer des structures démocratiques, avant de tenir des élections, de telle sorte que les mandataires élus occupent leur poste le jour de la fusion.

- ◆ **Fusion du personnel maintenant, intégration des instances démocratiques plus tard.** C'est probablement ce qui convient le mieux à un syndicat disposant d'un personnel réduit, mais de structures démocratiques complexes. Les syndicats peuvent continuer à opérer séparément, grâce à des secrétariats communs, tandis que les nouvelles dispositions démocratiques sont mises en place.

- ◆ **Fusion des instances démocratiques maintenant, intégration du personnel plus tard.** L'inverse de la situation précédente. Peut convenir si les négociations avec le personnel risquent de poser des difficultés particulières.

- ◆ **Fusion maintenant avec une structure provisoire, intégration ultérieure.** Dans ce cas-ci, un syndicat instaurerait des structures démocratiques intérimaires, éventuellement avec des comités, des secrétaires généraux et des président-e-s communs, tandis que les dispositions sont prises pour parvenir à terme au degré d'intégration souhaité.

- ◆ **Fusion maintenant/intégration ultérieure.** Ici, les syndicats maintiendraient une administration et des structures démocratiques distinctes, la seule différence étant l'adoption d'une nouvelle identité. Les négociations visant à créer une nouvelle organisation tant au niveau démocratique que du personnel suivraient alors leur cours

ETUDE DE CAS QUAND DEVONS-NOUS PROCÉDER À L'INTÉGRATION ?

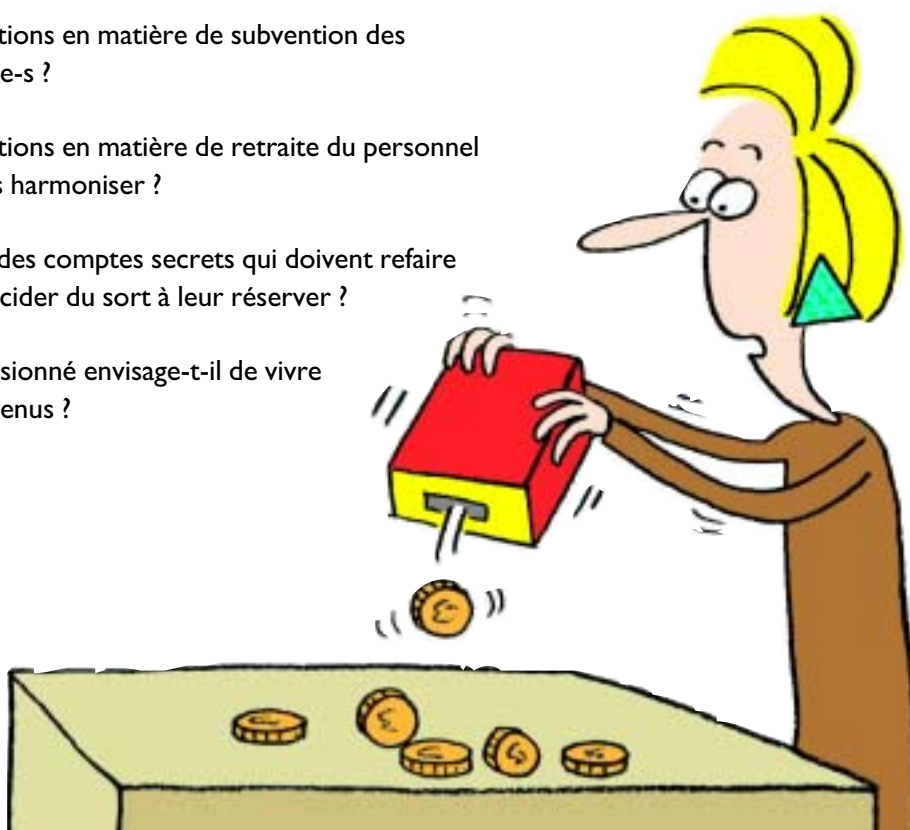
Deux syndicats ont décidé de fusionner, avant tout pour des raisons tactiques. Ils ont des traditions très différentes, en particulier sur le plan de la nomination ou de l'élection du personnel et des cadres, ainsi que de la gestion du syndicat – en fait, les négociations de fusion entre eux ont abouti à une impasse quelques années auparavant, justement à cause de ces divergences. Ils acceptent de fusionner, mais restent distincts, avec deux sièges différents et une multitudes de bureaux régionaux séparés, en attendant la fin des négociations visant à régler les problèmes en suspens. Finalement, il a été convenu qu'une part importante des cadres seraient élus et que le syndicat serait dirigé par un exécutif extérieur. De nouveaux statuts ont été rédigés et mis en oeuvre, et l'administration du syndicat a déménagé vers le siège de l'un d'entre eux. L'ensemble de cette procédure a duré environ cinq ans.

Ressources

Votre syndicat ou ses membres peuvent-ils assumer les coûts de la fusion ? Peu importe les économies d'échelle que vous espérez réaliser à terme, la mise sur pied de votre nouvelle organisation vous coûtera presque inévitablement de l'argent. Il serait erroné de ne pas inscrire ce point au budget, faute de quoi vous risquez de réduire à néant toutes les promesses que vous faites à vos membres à propos des améliorations qui découleront de la fusion.

Les cotisations peuvent être la question qui domine le débat, de sorte qu'elles sont citées ci-dessous. Néanmoins, beaucoup d'autres aspects financiers doivent être pris en considération, par exemple :

- ◆ Comment peut-on comparer les résultats financiers des syndicats et quelles sont les conséquences des éventuelles différences ?
- ◆ Quelles sont les réserves des syndicats et comment se répartissent-elles entre disponibilités et immobilisations ?
- ◆ Quel est le niveau d'endettement et quelles en sont les conséquences ?
- ◆ Quels sont les systèmes comptables et financiers des syndicats et peuvent-ils faire l'objet d'une harmonisation aisée ?
- ◆ Existe-t-il des problèmes culturels qui rendront l'harmonisation difficile - par exemple, le niveau de subventions accordées aux sections ou aux militant-e-s ?
- ◆ Quelles sont les dispositions en matière de subvention des sections et des militant-e-s ?
- ◆ Quelles sont les dispositions en matière de retraite du personnel et comment peut-on les harmoniser ?
- ◆ Existe-t-il des fonds ou des comptes secrets qui doivent refaire surface de manière à décider du sort à leur réserver ?
- ◆ Comment le syndicat fusionné envisage-t-il de vivre dans le cadre de ses revenus ?



La fixation des cotisations d'affiliation au syndicat nouvellement fusionné est un exercice périlleux. Le tableau ci-dessous présente certaines de ses implications :

TABLEAU 8 DILEMMES LIÉS AUX COTISATIONS

- ◆ Taux différents. Les membres ayant les taux les plus bas sont-ils disposés à payer davantage ?

- ◆ Modes de collectes différents. Si l'employeur récolte les cotisations d'un syndicat et les délégué-e-s du personnel celles de l'autre, peut-on unifier les systèmes ?

- ◆ Systèmes différents. Si les taux de cotisations d'un syndicat sont répartis par tranches ou fondés sur un pourcentage et que ceux de l'autre sont fixes, peut-on rapprocher ces systèmes et, si oui, comment ?

- ◆ Certitude. Connaissez-vous suffisamment les revenus de vos membres pour pouvoir établir des projections ou un modèle des conséquences du changement, par exemple à l'aide d'un tableur ?

- ◆ Concurrence. Devez-vous fixer votre nouveau taux de manière à empêcher les membres de partir pour adhérer à un concurrent meilleur marché ? Si tel est le cas, comment cela peut-il affecter la viabilité de la fusion ?

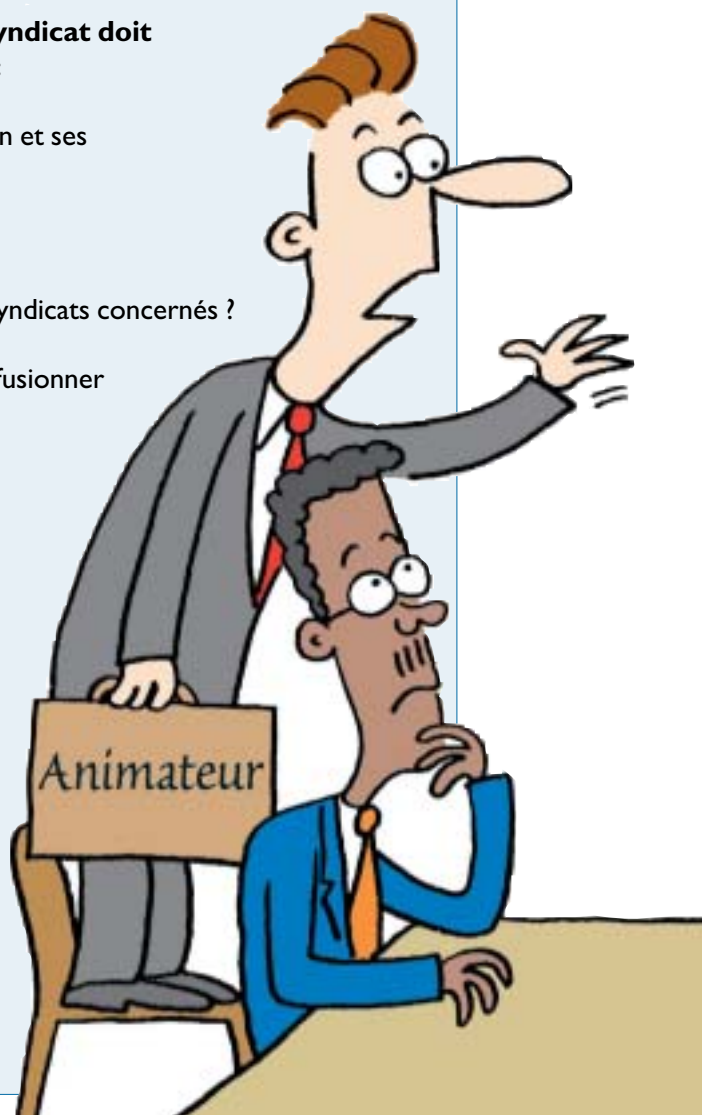
ETUDE DE CAS COTISATIONS

Deux syndicats ont fusionné. L'un imposait un système de cotisations fixes, l'autre un système par tranches. Le premier ne connaissait pas suffisamment les revenus de ses membres pour pouvoir envisager avec précision les recettes qu'il pourrait collecter lors de la mise en oeuvre d'un système par tranches. Ces dernières ont dès lors été fixées de manière à avantager les membres les moins bien rémunérés et à garantir la compétitivité des cotisations du syndicat. En conséquence, le niveau de revenus escomptés est tombé en-deçà du montant porté au budget, et il n'a pas été possible de tenir compte des coûts de la création du nouveau syndicat. Dix-huit mois après la fusion, le nouveau syndicat s'est heurté à une crise financière qui a provoqué un traumatisme grave et a ralenti l'intégration pendant que l'organisation se redressait.

LISTE DE CONTRÔLE SUCCINCTE - CHAPITRE 5

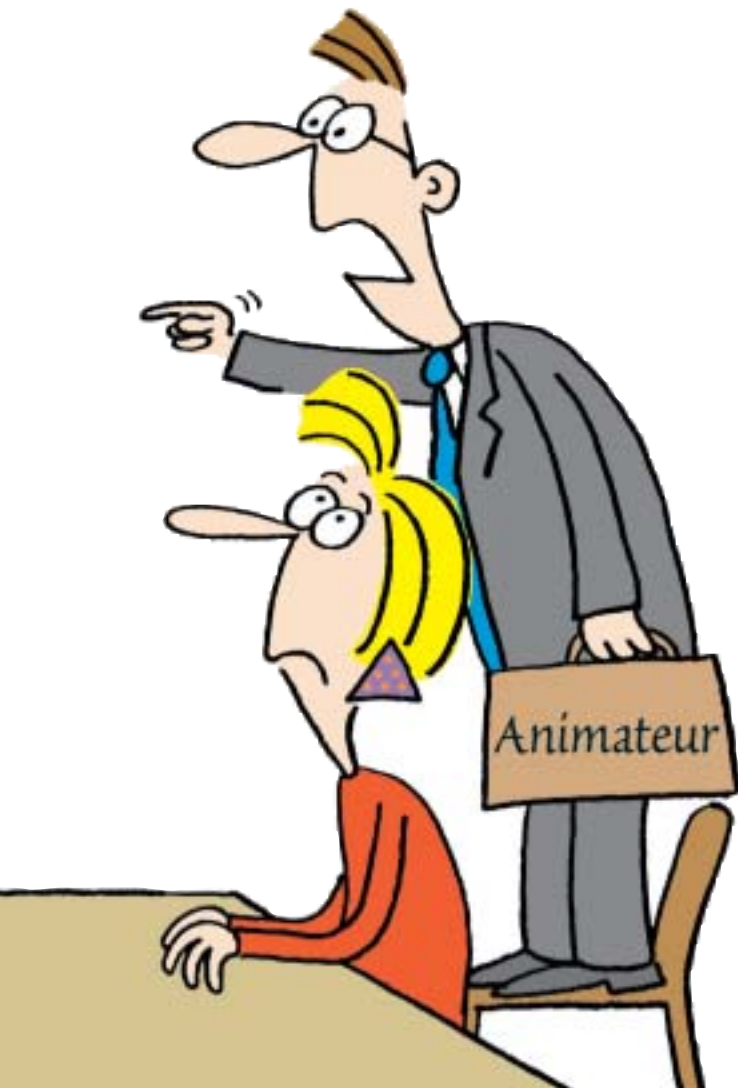
Voici une liste de contrôle des points que votre syndicat doit envisager à ce stade de vos discussions de fusion :

- ◆ Comprenez-vous la culture de votre partenaire de fusion et ses implications ?
- ◆ Quelle est la dimension de fusion envisagée ?
- ◆ Quel est le degré de sympathie ou d'hostilité entre les syndicats concernés ?
- ◆ Les systèmes informatiques et/ou financiers peuvent-ils fusionner facilement ?
- ◆ Quel est, dès lors, le niveau d'intégration susceptible de convenir ?
- ◆ Dans quelle mesure est-il souhaitable de procéder à l'intégration des diverses structures syndicales rapidement ?
- ◆ Existe-t-il une réponse claire aux problèmes liés aux cotisations et aux revenus escomptés dans le nouveau syndicat et, si oui, laquelle ?
- ◆ Le processus nécessite-t-il une médiation, et si oui, qui peut l'assurer ?
- ◆ Y a-t-il des incompatibilités dans la manière dont les syndicats qui fusionnent traitent leur personnel, et comment peut-on les résoudre ?



Faciliter les fusions

Comme le révèle l'étude de cas qui précède, les syndicats peuvent trouver les négociations ardues sans une certaine aide. En conséquence, nombre d'entre eux cherchent de l'aide auprès de personnes ayant des compétences en matière de conciliation, de négociation ou de médiation. Dans certains pays, la loi rend cette démarche obligatoire. Ailleurs, les syndicats peuvent nommer un conciliateur commun ou désigner chacun le leur. Le plus souvent, cette conciliation est assurée par des universitaires proches d'un syndicat, par des formateurs ou formatrices qui ont travaillé avec lui ou par la centrale syndicale dont il est membre. Cela peut avoir des conséquences financières, mais les universitaires réalisent souvent ce travail à moindre frais s'ils peuvent ensuite rédiger un article sur le processus, une fois celui-ci terminé.





3^{ème} étape

Fusion annoncée

Table des matières

Chapitre 6

Fusion annoncée 38

Liste des tableaux

Tableau 9 – Planifier votre annonce 39

Tableau 10 – Liste de contrôle du projet 41

Liste des études de cas

Répondre aux questions 39

Travail commun 41

Liste des figures

Figure 3 – Objectifs du projet 42

Figure 4 – Planification 42

Chapitre 6

Fusion annoncée

Ce chapitre part du principe que vous êtes parvenus à boucler vos négociations de fusion et que vous souhaitez annoncer ce fait. Vous n'avez cessé de communiquer avec vos membres, le personnel, les syndicats du personnel et les autres parties prenantes, et tous comprennent qu'une annonce est imminente.

Que vos négociations aient été favorables ou non, il est très probable que l'une ou l'autre personne s'oppose à la fusion. Il est facile de penser que quiconque s'oppose à ce que vous avez mis tant d'efforts à réaliser est un ennemi. Il est vrai que le fait d'oeuvrer dans les structures de pouvoir des syndicats peut nous encourager à réfléchir de la sorte.

Toutefois, les syndicalistes engagés peuvent voir disparaître sous leurs yeux tout ce pour quoi ils ont travaillé depuis des années. Le personnel qui a consacré sa vie à la construction de votre syndicat peut estimer qu'on lui propose un changement de vie dont les conséquences émotionnelles le dépassent.

Annoncer une fusion revient à signer l'arrêt de mort des organisations concernées. Les personnes endeuillées s'informent personnellement, pas au travers des médias. Vous devez, à tous prix, éviter de traiter les diverses parties prenantes à un syndicat de telle sorte qu'elles apprennent la fusion en premier lieu dans un journal ou à la télévision.

Dans les chapitres précédents, ce manuel mettait l'accent sur la communication. On dit souvent qu'en situation de fusion, les organisations doivent communiquer tous azimuts car les rumeurs et les propos fantaisistes abondent. A ce stade, votre stratégie de communication doit avoir pour objectif non seulement d'aider les personnes extérieures au syndicat à comprendre ce que vous espérez réaliser, mais également à rejeter les sentiments négatifs au sein de l'organisation, à réduire l'incertitude et à lancer un appel à la confiance et à la communication des parties prenantes à tous les échelons du syndicat.

Peut-être voudrez-vous réfléchir aux points du tableau suivant :

TABLEAU 9 PLANIFIER VOTRE ANNONCE

- ◆ Décidez de quand, où, comment et à qui vous ferez votre annonce.

- ◆ Préparez le contenu général et le style de votre présentation et consultez au préalable votre (vos) partenaire(s) de fusion.

- ◆ Si possible, faites répéter les personnes qui présenteront des annonces pour en garantir la cohérence et évaluer, de manière critique, le contenu et le style de l'exposé.

- ◆ Choisissez un mécanisme de suivi adapté.

Naturellement, il sera impossible de faire une annonce personnelle à chaque partie prenante du syndicat et votre processus de planification doit prendre ce point en considération. Il peut en outre tenir compte d'autres méthodes visant à impliquer les membres. Vous pouvez par exemple organiser un concours ouvert aux membres des syndicats qui fusionnent pour décider du nom et du logo du nouveau syndicat.

A défaut d'une stratégie de communication planifiée (voire, dans certains cas, malgré elle), des rumeurs commenceront à circuler. Les gens obtiendront des bribes d'informations et la communication les amènera à se poser des questions pour lesquelles ils veulent des réponses. Vous pourrez décider d'envoyer des bulletins réguliers au personnel, aux membres et aux autres parties prenantes. Vous pourrez prévoir des réunions régulières avec les représentant-e-s du syndicat du personnel. Il se peut que vous suggériez des solutions pour que les gens obtiennent facilement des réponses aux questions qui les préoccupent. L'étude de cas suivante concernait uniquement le personnel, mais elle pourrait tout aussi bien s'appliquer aux membres ordinaires.

ETUDE DE CAS RÉPONDRE AUX QUESTIONS

L'un des syndicats partenaires d'une fusion réalisait régulièrement un bulletin destiné à son personnel. Celui-ci était encouragé à écrire à la rédaction, sous le couvert de l'anonymat, afin d'exposer ses questions et ses inquiétudes au sujet de la fusion. Chacun avait l'assurance que les questions seraient publiées et qu'un cadre supérieur du syndicat y répondrait par écrit, afin de faire en sorte que les membres du personnel disposent d'informations fiables qui répondent à leurs préoccupations.

Gestion de projet

Vous vous embarquez dans un vaste projet de changement. Dans ce contexte, un "projet" se doit d'avoir un objectif défini, qui doit être réalisé dans un délai déterminé, avec des moyens connus à l'avance et à l'aide de toutes les compétences disponibles. Il doit recevoir le même traitement que tout autre projet d'importance – avec une planification et une organisation.

Il est probable qu'en analysant les tâches à réaliser, vous constaterez qu'il existe un grand nombre de projets différents. Chacun est susceptible de nécessiter une collaboration de la part de personnes des deux syndicats concernés. Dès lors, vous souhaiterez probablement envisager la création d'équipes de projet communes pour mener à bien ces tâches. Il s'agit non seulement de la façon la plus efficace de procéder, mais aussi de celle qui permettrait aux personnes des deux syndicats de s'habituer à travailler ensemble.

Les figures 3 et 4 vous aideront à définir votre projet et à comprendre certains problèmes que pose sa planification. Dans sa version la plus simple, vous pouvez préparer des graphiques que vous afficherez dans la pièce où se réunit l'équipe de projet. Il peut être stimulant d'avoir en permanence ce rappel visuel des progrès que vous accomplissez ! Les projets plus complexes seront de préférence planifiés à l'aide de logiciels comme Microsoft Project. Il est alors possible de préparer des graphiques de planification qui indiquent clairement le nombre d'activités qui composent le projet et les relations qui les unissent. A chacune de ses réunions, l'équipe de projet sera en mesure d'évaluer le progrès par rapport à une version à jour du plan du projet.

N'oubliez pas que le plan du projet doit prévoir la poursuite des services aux membres pendant que vous menez à bien ces activités essentielles mais tournées sur elles-mêmes.

Le tableau 10 présente une liste de contrôle de certains des projets que peut impliquer votre fusion. Vous pourrez en imaginer beaucoup plus ! La question ici n'est pas d'être exhaustif, mais de suggérer que l'examen d'activités aussi importantes que celles-ci dans le cadre d'une planification de projet plus structurée peut l'être. Réfléchissez ! Vous devez prendre conscience du fait qu'une part essentielle du projet consistera à gérer le syndicat au terme de la fusion. Pour vos membres et pour le personnel, vous vous devez d'y parvenir. Ce manuel vous aidera à prévoir bon nombre des facteurs que cela implique et à élaborer des objectifs de projet pour y faire face :

- ◆ impliquez davantage de personnes dans ce processus pour le rendre plus ouvert
- ◆ impliquez les représentant-e-s du syndicat du personnel pour veiller à préserver de bonnes relations de travail
- ◆ assurez-vous de la définition d'objectifs de projet, comme ceux présentés à la figure 3 de la page 42, pour que chacun puisse se faire une idée de ce que l'on veut réaliser
- ◆ définissez un calendrier pour que chacun se fasse une idée du moment où l'on peut s'attendre à une évolution
- ◆ laissez les membres des équipes de projet dresser la liste de toutes les actions qui seront nécessaires pour atteindre les objectifs et les planifier pour ne rien oublier.

On a affirmé que l'avantage de ne pas planifier était de ne pas savoir quand on n'avait pas réussi quelque chose ! Il est peu probable que cela soit recommandable pour une activité aussi importante qu'une fusion entre syndicats.

TABLEAU 10 LISTE DE CONTRÔLE D'UN PROJET DE FUSION

- ◆ Structures nationales

- ◆ Structures régionales

- ◆ Organisation locale

- ◆ Statuts

- ◆ Règlements

- ◆ Procédures

- ◆ Systèmes

- ◆ Droits et obligations des membres élus, des membres de la base, des institutions et des cadres rémunérés

- ◆ Effectifs

- ◆ Finances

- ◆ Biens immobiliers

- ◆ Structures de négociation

- ◆ Accords

- ◆ Organisations politiques

- ◆ Consolidation de la politique / des programmes

- ◆ Gestion du syndicat au cours de la période suivant la fusion

FIGURE 3 OBJECTIFS DU PROJET

- | | |
|------------------------------|--|
| ◆ But | |
| ◆ Portée | |
| ◆ Résultat | |
| ◆ Délai | |
| ◆ Calendrier de rapport | |
| ◆ Prise de décisions | |
| ◆ Plan du projet | |
| ◆ Critères d'évaluation | |
| ◆ Budget | |
| ◆ Rôle des parties prenantes | |
- PLAN
GENERAL
DU PROJET**

FIGURE 4 PLANIFICATION

La planification prend du temps, notamment au début
La planification sert de fondement à la gestion du projet
La planification vise à réduire le degré d'incertitude

NIVEAU DE DETAIL

- ◆ estimer l'ampleur globale du projet
- ◆ choisir une approche (graphiques manuels ou informatiques)
- ◆ scinder le projet en étapes
- ◆ établir un repère pour la fin de chaque étape (un produit)
- ◆ présenter des rapports sur ces repères pour les grandes décisions (par ex. poursuivre ou non)

DECOUPAGE EN SEQUENCES

- ◆ liste des activités (voir celles qui dépendent d'autres)
- ◆ liste de l'utilisation des ressources (pour pouvoir en conserver la trace)

PROBLEMES LIES AU PROCESSUS

- ◆ les plans doivent se fonder sur la réalité
- ◆ prendre en considération le mode de fonctionnement des syndicats
- ◆ nécessite une appropriation de la part des équipes
- ◆ les questions de procédure doivent faire l'objet d'un examen minutieux

EFFORT ESTIME

- ◆ processus d'apprentissage itératif pour tenir compte de cela dans les estimations
- ◆ englober les frais généraux
- ◆ estimations exprimées en personnes/jour
- ◆ ajouter (si possible) les totaux financiers

COMPETENCES

- ◆ évaluer les compétences nécessaires
- ◆ comparer les compétences nécessaires et celles disponibles

Grandir ensemble

Dans certains pays, la fusion n'est possible qu'à l'issue d'un scrutin de tous les membres des syndicats concernés. Si l'on veut remporter ce scrutin, il faut qu'un grand nombre de parties prenantes soient disposées à militer en faveur de la fusion. Elles doivent avoir conscience des problèmes que cela suppose et pouvoir jongler avec les divers arguments. Qu'il faille ou non un scrutin, le fait de rassembler les gens pour examiner les problèmes et s'habituer les uns aux autres constitue une démarche précieuse en soi.



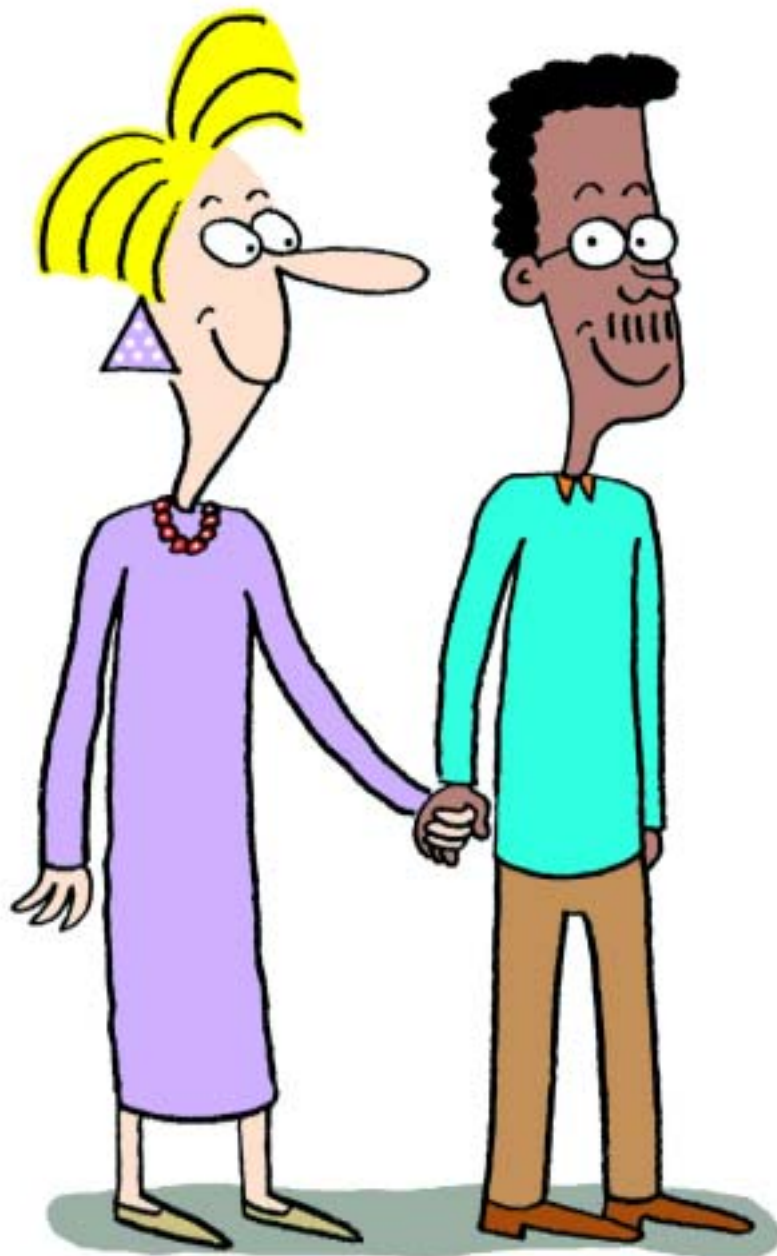
ETUDE DE CAS TRAVAIL COMMUN

Des syndicats envisageant de fusionner ont entrepris les activités communes suivantes pour mettre au point les détails du nouveau syndicat.

- ◆ Des groupes de travail conjoints ont été créés sur les groupements sectoriels, l'organisation locale et régionale, l'égalité des chances, les finances et l'organisation politique.
- ◆ A mesure que les groupes de travail élaboraient des options, celles-ci étaient envoyées dans des documents de consultation aux membres, que l'on encourageait à se réunir et à discuter des problèmes dans des réunions communes ou propres à un syndicat.
- ◆ Des activités éducatives ont permis aux membres et aux militant-e-s d'apprendre ensemble.
- ◆ Des campagnes communes ont été organisées et les communiqués de presse portaient les noms des deux syndicats et le slogan "travailler ensemble".

LISTE DE CONTROLE SUCCINCTE – CHAPITRE 6

- ◆ Comment peut-on gérer l'annonce d'une fusion de manière à respecter les sentiments des parties prenantes d'un syndicat ?
- ◆ Un concours visant à déterminer le nom du nouveau syndicat serait-il adapté et utile ?
- ◆ Disposez-vous d'une stratégie de communication pour faire en sorte que toutes les parties prenantes du syndicat puissent recevoir des informations complètes au sujet de l'évolution de la situation et obtenir des réponses à leurs questions ?
- ◆ Avez-vous défini les projets nécessaires à la création du nouveau syndicat, les méthodes pour les planifier et les membres des équipes de projet communes ?
- ◆ Quels événements communs pouvez-vous organiser pour permettre aux personnes, à tous les échelons des syndicats, de collaborer dans l'intérêt des partenaires de fusion et dans le but de créer un nouveau syndicat ?



4^{ème} et 5^{ème} étapes

Processus initial de fusion et fusion officielle

Table des matières

4^{ème} étape Processus initial de fusion

Chapitre 7

Processus initial de fusion 46

5^{ème} étape Fusion officielle

Chapitre 8

Fusion officielle 49

Liste des tableaux

Tableau 11 – La courbe de transition 46

Tableau 12 – Messages symboliques 49

Liste des études de cas

Ateliers de gestion du changement 47

Formes d'autonomies différentes 47

Utilisation d'un nouveau langage 48

Siège 50

En quête de membres 51

Chapitre 7

Processus initial de fusion



A ce stade, et en fonction de la stratégie d'intégration que vous avez choisie, il est probable que les gens s'inquiéteront de leur avenir et de leur nouveau rôle et voudront savoir comment ils s'entendront avec leurs homologues du syndicat partenaire.

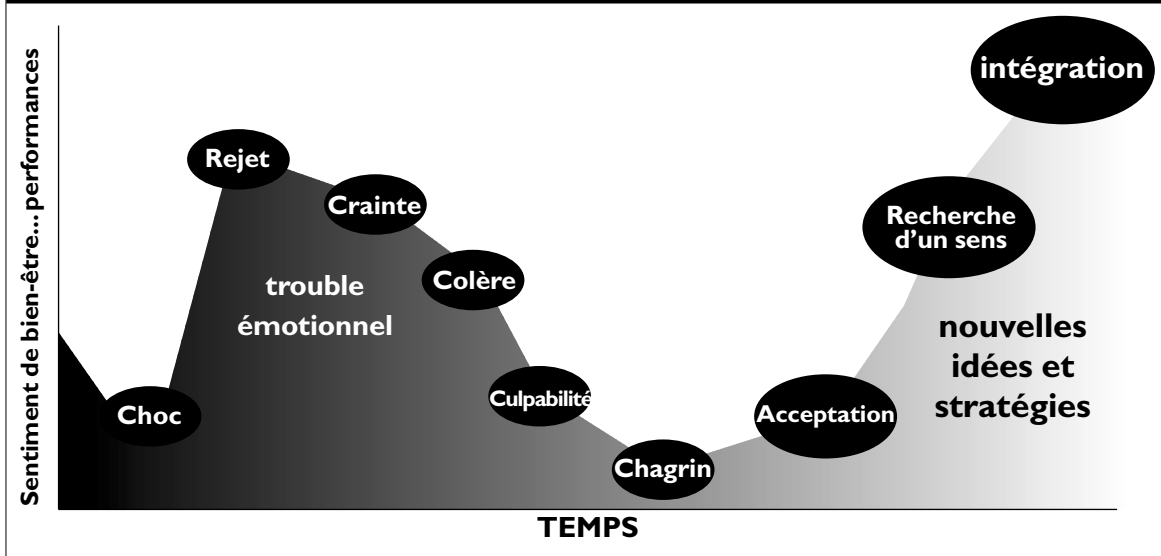
Il peut être utile que les gens comprennent ce qui leur arrive, de manière à pouvoir y faire face. Nous avons déjà expliqué que certaines personnes verront dans l'annonce de la fusion le signal de la mort de leur syndicat. Lorsque des personnes sont confrontées à un changement traumatisant, leurs émotions sont souvent très proches de celles éprouvées en cas de deuil. Il est probable qu'elles passent au travers des étapes de la courbe de transition reprise à la figure 5 et expliquée dans le tableau II.

TABLEAU II LA COURBE DE TRANSITION

Choc	Je me rappellerai toute ma vie le moment où j'ai appris la nouvelle.
Rejet	Ca ne nous arrivera certainement pas.
Crainte	Quand cela va-t-il se passer ? Que va-t-il nous arriver ?
Colère	Nous avons été vendus. Qui est responsable ?
Culpabilité	Qu'avons-nous fait pour mériter cela ?
Chagrin	Une période de deuil pour ce qui est révolu.
Acceptation	Reconnaissance de la futilité de vivre tourné vers le passé.
Recherche d'un sens	Une approche positive commence à poindre et des sentiments de sécurité de plus en plus forts voient le jour à mesure qu'apparaissent les côtés positifs.
Intégration	Sentiment d'appartenir à la nouvelle situation.

La durée de la traversée de cette courbe variera fortement d'une personne à l'autre. Certain-e-s peuvent ne jamais y parvenir et quitter le syndicat. D'autres, et notamment celles et ceux qui ont participé activement à la création du nouveau syndicat, franchiront rapidement les différentes étapes. Il s'agit néanmoins d'un processus qui peut être géré. Vous pouvez rassembler les gens pour des séances de formation, les aider à comprendre ce qui leur arrive et leur donner la possibilité de commencer à travailler ensemble. En fait, il est connu que la formation constitue un moyen très utile pour bâtir de nouvelles organisations qui sont le fruit d'une fusion.

FIGURE 5 LA COURBE DE TRANSITION



ETUDE DE CAS ATELIERS DE GESTION DU CHANGEMENT

Des syndicats qui avaient fusionné ont imaginé une série d'ateliers pour gérer le changement. Ceux-ci ont été menés pour l'ensemble de l'organisation pendant un an environ, à l'intention du personnel et des militant-e-s. Ces ateliers se sont présentés sous la forme suivante :

- ◆ Qu'est-ce que j'apporte au nouveau syndicat et que puis-je en tirer ?
- ◆ Questions et réponses avec un cadre supérieur.
- ◆ La courbe de transition - qu'est-il en train de nous arriver ?
- ◆ Résistance au changement – pourquoi existe-t-il et quels sont les problèmes clés ?
- ◆ Planification pour gérer le changement - travail par équipes pour recenser et analyser les problèmes liés au changement.
- ◆ Recommandations, plans d'action et leçons à tirer.

Culture

Si vous avez utilisé ce manuel tout au long de votre processus de fusion, vous serez familiarisés avec la culture de votre propre organisation et celle de votre partenaire de fusion. Vous aurez conscience des écarts entre ces deux cultures. D'aucun-e-s suggèrent que l'important ne consiste pas seulement à combler cet écart pour créer une nouvelle culture, mais bien à voir l'orientation que celle-ci prend.

De façon plus spécifique, l'idée est que la réussite d'une fusion culturelle se mesure à l'aune de l'autonomie conférée à chacune des organisations qui fusionnent – si les personnes au sein de ces syndicats subissent plus ou moins de contraintes en tant qu'individus.

Le langage revêt, lui aussi, son importance. Si l'on veut que les gens se sentent à leur place dans le nouveau syndicat, ils doivent se l'approprier, de même que sa forme et ses institutions. Si le nom de ces dernières fait penser à l'un ou l'autre des anciens syndicats, les personnes concernées n'éprouveront pas un sentiment de "nouveau". Il vous faut donc réfléchir aux appellations en tant qu'éléments distinctifs du tissu de votre nouveau syndicat.



ETUDE DE CAS FORMES D'AUTONOMIE DIFFÉRENTES

- 1 **Un syndicat représentant le personnel administratif, technique et de bureau a fusionné avec un syndicat général. Il s'est forgé une nouvelle identité en conservant son ancienne appellation, assortie du mot "partenariat", destiné à symboliser sa relation avec le syndicat général. Le syndicat général a dégagé des ressources pour permettre au syndicat en partenariat de prospérer, de sorte que ce dernier a pu obtenir plus de résultats qu'en étant indépendant, ce qui a abouti à une fusion réussie.**
- 2 **Deux syndicats en train de fusionner avaient des traditions différentes sur le plan de la participation des membres. Dans l'un d'entre eux, les membres élus étaient conseillés par le personnel dans un climat de très grande confiance. Dans l'autre, les membres élus prenaient la plupart des décisions stratégiques sans guère céder à la confiance. Lorsqu'ils ont fusionné, il a fallu mettre en place de nombreux mécanismes de contrôle mutuels pour satisfaire les membres élus du deuxième syndicat. Le personnel du premier s'estimait dépossédé de son autonomie, tandis que celui du second pensait qu'il était bien plus facile de faire les choses. Cinq ans après, il subsiste toujours des tensions à aplanir.**

ETUDE DE CAS UTILISATION D'UN NOUVEAU LANGAGE

Quelques exemples de langage

- ◆ Deux syndicats, l'un avec un "bureau central" et l'autre avec un "siège" ont appelé leur bâtiment principal "Bureau national".
- ◆ Deux syndicats, l'un avec des "bureaux départementaux" et l'autre avec des "bureaux de zone" ont appelé leurs structures locales "régions".
- ◆ Deux syndicats, l'un avec un "conseil exécutif" et l'autre avec un "comité exécutif" ont appelé leur nouvel organe directeur "exécutif national".
- ◆ Deux syndicats débattaient au sujet de l'organisation locale. Chacun utilisait sa propre terminologie pour décrire les institutions locales. L'un parlait de réunions et de comités de section, l'autre d'assemblées générales et d'exécutifs de section. Ces termes impliquaient des notions totalement différentes. Après bien des objections, et pour sortir de l'impasse, il a été décidé que l'une de ces institutions s'appellerait "emu" et l'autre "ardvaark". Cette expérience d'utilisation d'un langage neutre a permis aux discussions de progresser dans la lignée de l'approche adoptée par le nouveau syndicat.

LISTE DE CONTROLE SUCCINCTE - CHAPITRE 7

- ◆ Les parties prenantes à votre syndicat comprennent-elles leur sentiment de mécontentement et de démotivation ?
- ◆ Avez-vous pris des initiatives pour leur permettre de travailler ensemble à la gestion du processus de changement ?
- ◆ La culture du nouveau syndicat prend-elle une orientation qui accorde plus ou moins d'autonomie aux personnes ?
- ◆ Avez-vous pu imaginer des appellations pour les nouvelles institutions qui ne suggèrent pas que les valeurs d'un des anciens syndicats ont "gagné" ?

Chapitre 8

Fusion officielle

A ce moment, vos projets en cours auront bien progressé, mais le temps qui passe et le fait que beaucoup n'auront pas fini leur travail accentueront les tensions. Il n'est pas rare, dans une fusion, que les personnes des deux organisations aient le sentiment que l'autre a "gagné". Elles épingleront des signes et des symboles qui, à leurs yeux, prouveront leurs propos. Pour la plupart des militant-e-s, l'identité de la ou du secrétaire de section peut être l'élément important. Pour le personnel, ce pourra être de savoir quelles personnes occupent quels bureaux.

Les signes matériels et les symboles sont très puissants. Vos syndicats occupaient des locaux différents et si la nouvelle entité est appelée à travailler dans un seul d'entre eux, il faut en tirer des conclusions évidentes. Même si ce n'est pas le cas, le fait que les bâtiments syndicaux affichent les objets des anciens syndicats peut amener les parties prenantes à en conclure que le syndicat n'est pas véritablement neuf.

Il vous faudra examiner ici toute une série de questions. Le tableau ci-dessous reprend certaines questions qui peuvent vous aider dans cette tâche.



TABLEAU 12 MESSAGES SYMBOLIQUES

- ◆ En observant les bâtiments de votre syndicat, demandez-vous les types d'interactions que la géographie et la disposition soutiennent et ceux qu'elles découragent.

- ◆ Quels sont les messages symboliques que vos membres et le personnel travaillant dans les locaux peuvent lire dans la conception et le décor de leur environnement ?

- ◆ Comment les changements de relations sociales découlant de la fusion peuvent-ils entraîner un changement au niveau des bâtiments, de leur conception et de leur décor, et comment ce changement, né de la fusion, influence-t-il les relations sociales ?

- ◆ Comment vos bâtiments et les symboles culturels à l'intérieur et à l'extérieur de ceux-ci soutiennent, remettent en cause ou renforcent les principes culturels et les valeurs des syndicats qui les occupaient avant la fusion ?

ETUDE DE CAS SIÈGE

Deux syndicats ayant des traditions très différentes ont fusionné. Le premier, où les membres de la base assumaient un rôle très important dans les décisions, avait son siège proche d'axes de transport, afin de permettre aux membres de venir et d'exercer leurs droits. Le bâtiment était conçu de manière à leur donner un libre accès au Secrétaire général et aux cadres supérieurs. L'autre syndicat décourageait ses membres à visiter les bureaux. Son siège était à des kilomètres de tout grand axe de transport et n'était pas équipé pour recevoir les membres de la base. Au moment de la fusion, les cadres supérieurs ont cherché à trouver un nouveau bâtiment qui traduise les nouvelles valeurs du nouveau syndicat et où les gens travailleraient ensemble. Les militant-e-s du premier syndicat ont été dans une large mesure à la base du rejet de cette proposition, dont ils estimaient qu'elle renforçait le pouvoir du personnel et consacrait des ressources à un pouvoir centralisé. Les fonctions de siège ont été réparties entre les deux bâtiments, celui étant proche des moyens de transport devenant le siège de facto. La structure physique de ce bâtiment imposait de modes de travail bien plus proches de ceux du syndicat qui l'occupait auparavant et l'on continue de chercher un local où installer le siège de cette nouvelle organisation.

Organisation locale

A partir du moment où des décisions stratégiques ont été prises, il devient très facile d'oublier les sentiments et les émotions des membres et des cadres. Les syndicats comptent parmi les organisations de bénévoles les plus importantes de la planète. Des millions de personnes consacrent gratuitement de leur temps pour aider leurs collègues. Souvent, le syndicat représente un élément capital de leur vie et de leur identité.

D'un point de vue stratégique, il ne fait aucun doute que vous voudrez à plus ou moins long terme fusionner les institutions à tous les échelons du nouveau syndicat. Aussi difficile que cela ait pu être sur le plan national, on retrouve, au niveau local, bien plus de personnes concernées dont la vie pourrait être bouleversée à la suite des changements structurels apportés au syndicat. Des personnes habituées à assumer un rôle majeur au sein de leur communauté locale et sur leur lieu de travail risquent de voir le processus démocratique jouer en leur défaveur.

Certes, cela est inévitable, mais il n'en importe pas moins que vous essayiez de préserver les compétences, l'expérience et la bonne volonté de toutes les personnes qui ont servi les syndicats partenaires au fil des ans. Il se peut que le rythme d'intégration des structures locales doivent tenir compte de ce fait. La rapidité des changements est souvent considérée comme le test suprême de l'efficacité. Or, un changement qui implique les gens, comprenne leurs difficultés et oeuvre consciencieusement à les surmonter peut, à terme, être plus efficace qu'un changement imposé. Le fait que les militant-e-s locaux sont éloignés du centre et peuvent n'exercer qu'une influence minimale sur les décisions stratégiques ne signifie pas qu'ils n'ont pas leur mot à dire sur l'avenir du syndicat.



ÉTUDE DE CAS EN QUÊTE DE MEMBRES

La fusion de deux syndicats a été menée de façon très sensée au niveau national et régional, en accordant une attention toute particulière à la compréhension et au respect des cultures des syndicats partenaires. Dix-huit mois après la fusion, un objectif de trois ans à compter de la fusion a été fixé pour l'intégration de toutes les sections locales. Il a été annoncé clairement que les sections qui ne fusionneraient pas y seraient contraintes. Cet objectif a été atteint avec seulement une ou deux difficultés de taille. Cependant, la participation des membres de l'un des syndicats partenaires qui n'avaient guère remporté de succès dans la course aux postes au sein des sections fusionnées a enregistré un net recul. Aucune étude n'a été menée sur les conséquences de cette situation, mais il n'est pas difficile de se rendre compte que cette procédure a meurtri beaucoup de personnes. Leur expérience et les services qu'ils rendaient aux membres peuvent avoir disparu à tout jamais.

LISTE DE CONTROLE SUCCINCTE – CHAPITRE 8

- ◆ Quelle part de l'identité des anciens syndicats est toujours présente dans les nouveaux locaux ?
- ◆ Vos bureaux sont-ils disposés et conçus de manière à renforcer les valeurs culturelles du nouveau syndicat ?
- ◆ Le rythme du changement traduit-il les aspirations de vos membres sur les lieux de travail ?
- ◆ Avez-vous instauré des structures locales qui prennent en considération l'expérience des membres et maximisent leur participation dans le nouveau syndicat ?



6^{ème} et 7^{ème} étapes

Conséquences de la fusion et fusion psychologique

Table des matières

6^{ème} étape Conséquences de la fusion

Chapitre 9

Conséquences de la fusion 54

7^{ème} étape Fusion psychologique

Chapitre 10

L'avenir 57

Liste des études de cas

Bilan 55

Evaluation 56

Un nouvel "ennemi" 57

Liste des figures

Figure 6 Coûts accessoires de la fusion 55

Fusions syndicales –

l'expérience australienne 60

Chapitre 9

Conséquences de la fusion

L'on pourrait s'attendre qu'à ce stade, les personnes soient plus nombreuses à commencer à accepter la nouvelle situation, même si, en certains endroits, l'hostilité reste de rigueur et que certain-e-s ont quitté l'organisation. Dans toute situation de fusion, il existe une période où la nouvelle organisation se comporte moins bien que ne l'aurait fait n'importe lequel des deux partenaires s'ils étaient restés en place. C'est pour cette raison qu'adopter une approche positive et fondée de la gestion de la fusion peut revêtir une telle importance. Dans les organisations gérées de la sorte, il est plus que probable que la qualité des services rendus aux membres aura été maintenue.

Il existe néanmoins le problème des "dérives post-fusion". Cela s'apparente à la convalescence post-opératoire des patient-e-s qui ont été opérés. Ils s'avèrent souvent incapables de mener à bien leurs tâches habituelles tant qu'ils n'ont pas retrouvé leur force physique et émotionnelle et qu'ils ne peuvent pas mobiliser leurs ressources personnelles pour aborder la vie. Aux dires de certain-e-s, la gravité et l'intensité de la dérive post-fusion dépendent de la nature de la fusion et de la façon dont elle a été gérée.

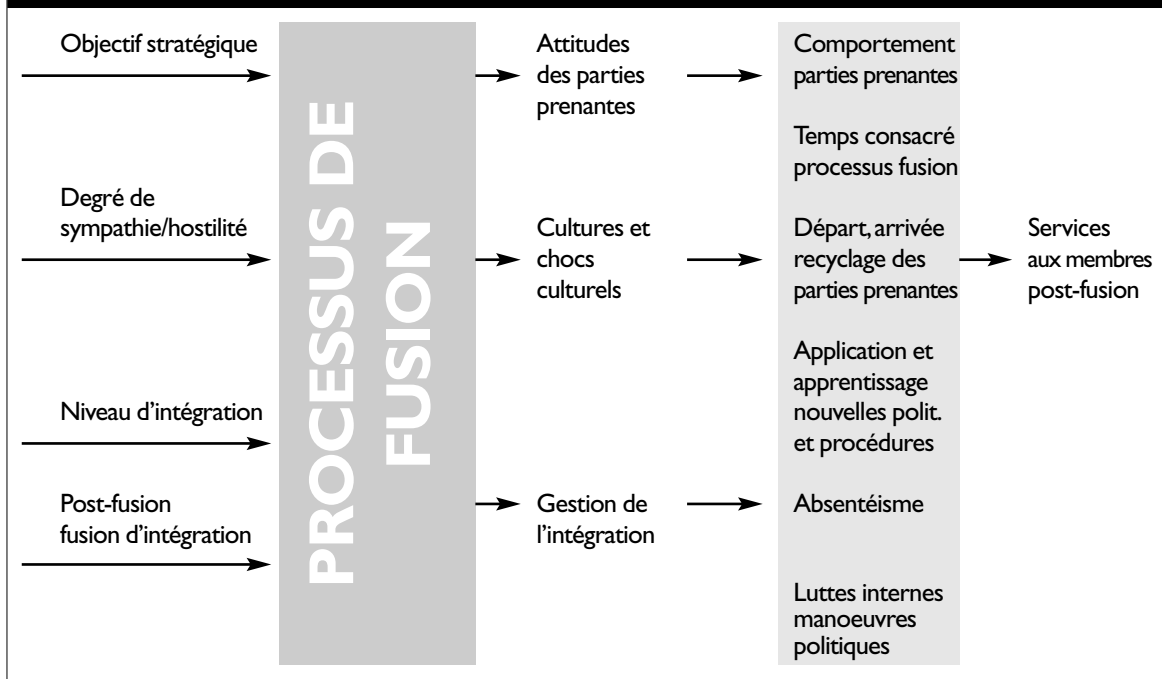
Dans ces circonstances, il est facile de créer une "culture de la faute". Plus vous appréhendez le processus consistant à aider les parties prenantes du syndicat, le personnel, les militant-e-s et les membres à oeuvrer vers l'avenir et plus vous pourrez le gérer, plus vite vous profiterez des avantages. L'une des manières pour y parvenir consiste à célébrer la réussite. Peu importe la difficulté du processus de fusion, il sera fait de réussites. Recenser ces dernières, louer celles et ceux qui en sont responsables et les partager peut aider les individus à prendre du recul vis-à-vis de leurs propres difficultés.

ETUDE DE CAS BILAN

Deux syndicats qui ont fusionné admettaient qu'il pourrait leur falloir dix ans pour créer une nouvelle organisation dotée d'une nouvelle culture débarrassée d'une bonne part des anciens préjugés et comportements. Cinq ans après la fusion, une conférence a été organisée pour examiner les réalisations et les défis pour l'avenir. Onze documents ont été remis, qui traitaient des réalisations imputables au syndicat. Ils ont été rassemblés dans un ouvrage qui sera largement diffusé au sein de ce dernier. Les premières inquiétudes qui voulaient que la conférence allait donner lieu à une vague de déprime et de critique n'étaient pas fondées, et le moral s'en est trouvé fortement amélioré.

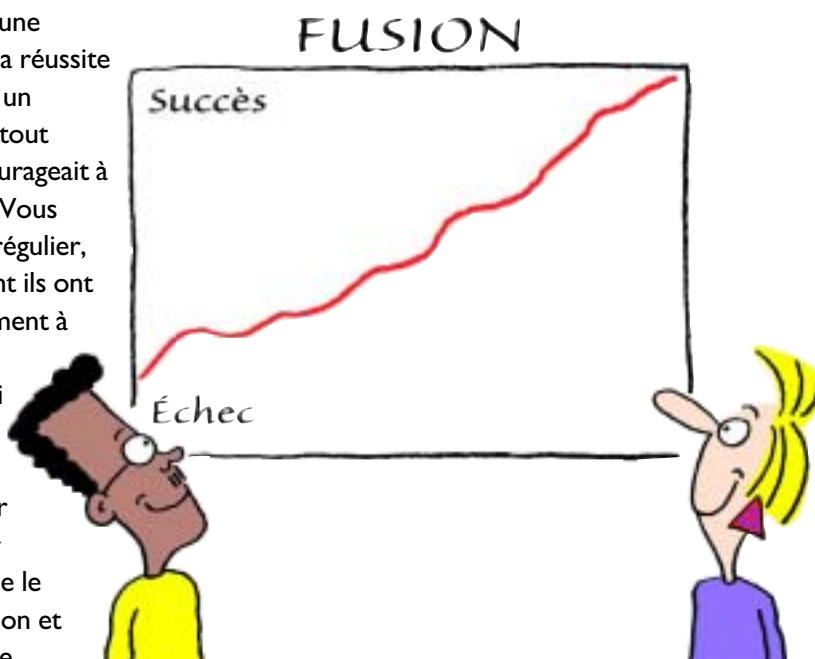
La figure 6 montre les relations entre une grande part des éléments de la fusion abordés dans ce manuel et les conséquences qui entraînent généralement un recul des performances. Les coûts que devront supporter les syndicats dans une fusion ne sont pas toujours manifestes. On peut les qualifier "d'accessoires"; cela signifie, par exemple, qu'ils peuvent découler du fait que les gens ont été tellement accaparés par la fusion, qu'ils n'ont pas eu le temps ou l'envie de se concentrer sur les membres. L'ampleur de ce problème potentiel peut dépendre de nombreux facteurs recensés dans ce manuel. Votre degré de réussite dans la gestion du processus peut déterminer à quel point celui-ci aura été "onéreux" pour vous. En fait, il s'avère qu'il existe de profondes différences au niveau du temps qu'il faut pour réinstaurer des services efficaces, en fonction de la qualité de la gestion du processus.

FIGURE 6 COÛT ACCESSOIRES DE LA FUSION



Evaluation

Vous n'êtes pas tenus d'organiser une conférence pour pouvoir évaluer la réussite de vos activités. L'autocritique est un élément essentiel de la gestion de tout processus. L'activité 10 vous encourageait à recenser les objectifs de la fusion. Vous devez en faire le bilan à intervalle régulier, de manière à voir jusqu'à quel point ils ont été atteints. En guise de prolongement à cette démarche, on fixera chaque année des objectifs mesurables qui permettront au syndicat d'évaluer annuellement les progrès accomplis. Vous pouvez interroger vos membres pour leur demander dans quelle mesure ils estiment que le syndicat a atteint les buts de la fusion et les objectifs fixés pour les atteindre.



ETUDE DE CAS EVALUATION

Un syndicat né d'une fusion a établi une procédure en vertu de laquelle son Exécutif national fixe des objectifs annuels dont on dresse le bilan l'année suivante lors d'une session spéciale d'une journée. Cette réunion examine les bonnes et les mauvaises nouvelles et demande aux membres de donner une note sur dix en fonction du degré de réussite du syndicat par rapport à ses objectifs. Les objectifs pour l'année suivante sont définis au terme du processus d'évaluation.

LISTE DE CONTROLE SUCCINCTE – CHAPITRE 9

- ◆ Avez-vous recensé les facteurs susceptibles de contribuer à la dérive post-fusion ?
- ◆ Avez-vous pu recenser des solutions pour améliorer le moral et vanter les réussites ?
- ◆ Avez-vous pu évaluer la réussite de la fusion par rapport aux objectifs fixés pour celle-ci ?
- ◆ Avez-vous demandé à vos membres de se prononcer sur votre réussite ?
- ◆ Avez-vous élaboré un processus visant à utiliser cette évaluation pour fixer de nouveaux objectifs pouvant être contrôlés ?

Chapitre 10

L'avenir

Votre objectif est la fusion psychologique – celle où l'ensemble du syndicat a confiance en lui-même et dans sa nouvelle identité. Cela peut prendre du temps de créer une nouvelle organisation dotée d'une culture neuve, dégagée des valeurs et des principes des anciens syndicats. L'une des façons pour y parvenir plus rapidement consiste à serrer les rangs de l'organisation pour répondre à une crise commune ou affronter un nouvel "ennemi".



ETUDE DE CAS UN NOUVEL "ENNEMI"

Deux syndicats ont fusionné pour créer un syndicat général des services publics regroupant des travailleuses et travailleurs spécialisés et généraux, ce qui a entraîné des chocs culturels sur le plan institutionnel et professionnel. Deux ans plus tard, une autre fusion a eu lieu avec un troisième syndicat des services publics, lui aussi général. Le syndicat vieux de deux ans a resserré ses rangs et, d'un coup, son identité et sa culture sont devenus un facteur important de la nouvelle fusion.

Dès l'instant où vous comprenez d'emblée qu'il n'y a pas de "solution miracle", les tribulations et les difficultés que vous risquez de rencontrer sur votre chemin pourront vous sembler tolérables. Vous pouvez concrétiser votre vision, mais la rapidité et l'efficacité avec laquelle vous y parviendrez dépendront de la manière dont vous gérez le processus. Telle est la principale leçon à tirer de ce manuel.

Ce dernier part d'une intention ambitieuse. Il débute au moment où des syndicalistes pensent que leurs syndicats obtiendra davantage de résultats en collaborant plus étroitement avec d'autres syndicats confrontés aux mêmes problèmes, pour s'achever, bien des années plus tard peut-être, au moment où ils ont fusionné en un nouveau syndicat doté d'une nouvelle culture.

Le simple fait d'attirer l'attention sur cette vérité montre à quel point il est peu probable qu'un syndicat prenne un jour ce manuel et travaille avec lui pendant 5 à 10 ans, tout au long du processus de fusion. En revanche, nous espérons que les syndicats l'utiliseront pour comprendre les démarches qu'ils sont susceptibles de traverser, admettront l'importance d'une gestion efficace du processus, auront des idées et appréhenderont mieux la situation grâce à ce qu'ils auront lu. Dans un premier temps, ils peuvent s'appuyer sur les activités que nous proposons pour comprendre leur propre syndicat et ceux avec lesquels ils envisagent de coopérer. Ils pourront ensuite revenir de manière ponctuelle vers ce manuel pour se rappeler les problèmes auxquels ils risquent d'être bientôt confrontés.

En fait, nous n'affirmons pas que cette démarche ait quoi que ce soit d'obligatoire - il s'avère simplement que les fusions se multiplient dans les autres secteurs, qu'elles sont en général mal gérées, du moins en ce qui concerne les personnes, et que les syndicats peuvent accroître les chances de réussite de leurs fusions grâce aux bonnes pratiques que l'on peut glaner, notamment dans les fusions d'autres syndicats.

La page suivante nous présente une dernière leçon fondée sur l'expérience – celle de l'Australie, où le Conseil australien des syndicats a grandement facilité l'activité de fusion. Si l'on veut que les syndicats deviennent des organisations plus efficaces - comme le méritent les membres - il nous faut alors apprendre les uns des autres et apprendre auprès de ceux qui oeuvrent à aider les syndicats à mieux gérer leurs affaires. Si nous y parvenons, l'avenir ne pourra qu'être radieux.

Ce manuel a pour objectif de faire naître la réflexion et d'être pratique immédiatement. Nous espérons qu'il contribuera dès lors largement au développement du syndicalisme de par le monde.

Fusions syndicales – l'expérience australienne

En Australie, l'activité de fusion a été coordonnée par le Conseil australien des syndicats. Voici les remarques d'un affilié australien de l'ISP à propos des problèmes auxquels doivent réfléchir les syndicats au moment d'envisager et de planifier une fusion.

Les fusions syndicales offrent maintes possibilités d'utiliser les ressources plus efficacement, en éliminant les rivalités entre syndicats et en consolidant leur influence sur les lieux de travail. Toutefois, il importe d'élaborer des stratégies minutieuses pour que se concrétisent les avantages promis de la fusion. L'expérience des syndicats australiens donne à penser que la liste suivante fournit une indication utile des questions à régler en cas de fusion :

- 1 Mettre en place une identité, une appellation et une culture neuves, de manière qu'aucun syndicat ne se sente "repris" par l'autre et que l'on aboutisse à une véritable fusion, plutôt qu'à une fédération de syndicats.
- 2 La nouvelle structure doit pleinement intégrer les fonctions qui amèneront une meilleure utilisation des ressources, par exemple un partage du personnel et des locaux.
- 3 Parallèlement, la nouvelle organisation doit disposer d'instances identifiables, contrôlées démocratiquement par les membres et ayant un sens pour eux.
- 4 Les fusions donnent la possibilité de revoir en profondeur les politiques et les pratiques des syndicats et donnent lieu à des pratiques exemplaires, notamment autour de questions liées à la démocratie et à l'équité.
- 5 Si un accord est conclu pour régler un excédent de personnel et de cadres, il doit également porter sur le délai et le processus de transition vers une réduction du personnel et du nombre de cadres dans la nouvelle organisation.
- 6 Tout autre accord conclu, par exemple au sujet du contrôle des finances ou des effectifs, doit également porter sur un délai précis et ne pas être indéterminé.
- 7 Il est facile qu'une bureaucratie plus grande s'installe au sein du nouveau syndicat et qu'il faille un temps extraordinairement long pour mettre en oeuvre les questions de gestion. Ce travail peut se faire aux dépens des problèmes que les membres jugent prioritaires.
- 8 Les syndicats ont des cultures et des politiques différentes. Il peut y avoir des problèmes si la fusion n'en tient pas compte ou si elle repose sur des similitudes politiques plutôt qu'industrielles.
- 9 Transférer le personnel et les cadres vers la nouvelle organisation peut briser une partie des sentiments d'opposition "eux et nous" des syndicats partenaires.
- 10 Il convient de procéder à un bilan pour voir si la fusion a tenu les promesses faites aux membres et pour trouver des solutions en vue de corriger les problèmes.
- 11 Il peut être sage d'envisager un mécanisme de retrait à l'amiable de la fusion si les partenaires s'accordent sur son échec.

Références

Bouno A.F. et Bowditch J.L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco, Jossey Basse.

Cartwright S. et Cooper C.L. (1996) *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances*. Oxford, Butterworth – Heinemann.

Fryer R. *The Making of UNISON: A framework to review key events, processes and issues*. Document présenté à la conférence de l'université de Warwick, mai 1998.

Hall P.D. et Norburn D. (1987) *The Management Factor in Organisation Performance*. OD Journal, volume 18, numéro 3, pages 23 à 30.

Hatch M.J. (1997) *Organisation Theory; Modern, Symbolic and Post Modern Perspectives*. Oxford, University Press.

Mason R.O. et Mitroff I.I. (1981) *Challenging Strategic Planning Assumptions*. New York John Wiley.

Internationale des Services Publics (1996) *Perspectives d'avenir d'un syndicat*. Ferney-Voltaire, ISP.

A propos du CSTUM

Le Centre de gestion stratégique des syndicats a pour objectif de favoriser la transformation de la gestion des syndicats, par le biais de l'application de compétences fructueuses en matière de gestion stratégique, puisées auprès d'organisations de premier plan et au travers d'études visant à examiner les questions propres aux syndicats et au mouvement syndical.

Notre implication dans la gestion stratégique des syndicats repose sur deux principes de base :

- ◆ *Le mouvement syndical profite aux travailleurs et travailleuses, aux employeurs et employeuses et à la société dans son ensemble en créant des environnements de travail gratifiants et bénéfiques.*
- ◆ *Les membres et membres potentiels des syndicats sont en droit d'attendre que les organisations auxquelles ils paient une cotisation soient gérées d'une façon moderne et efficace.*

Depuis 1992, nous développons et nous diffusons largement des connaissances en matière de gestion stratégique des syndicats. Cette démarche englobe une série de programmes couvrant tout un éventail de disciplines liées à la gestion, comme la stratégie, la gestion financière, le développement des équipes dirigeantes et la gestion des ressources humaines.

A mesure que ces programmes gagnaient en succès et acquéraient une réputation, les syndicats et les fédérations syndicales de Grande-Bretagne et d'Europe ont pu profiter des avantages que procurent dans d'autres secteurs et organisations des compétences pointues en matière de gestion stratégique.

CE MANUEL A ETE REDIGE PAR MICHAEL DEMPSEY ET LE DR RICHARD CROUCHER, AVEC L'AIDE D'AUTRES MEMBRES DU CENTRE, DU PROFESSEUR CHRIS BREWSTER, DE MICHAEL ALLEN ET DU DR JOHN LLOYD.

Voici nos coordonnées :

Jayne Ashley
Secrétaire
Centre for Strategic Trade Union Management
Cranfield School of management
Cranfield University
Bedford MK43 0AL
Royaume-Uni

Téléphone : +44 (0) 1234 751122

Courrier électronique : j.ashley@cranfield.ac.uk



A propos de l'ISP

Fondée en 1907, l'ISP est l'une des plus anciennes organisations syndicales de la planète. A l'origine, elle avait pour objectif de resserrer les liens de solidarité entre les travailleurs et travailleuses des équipements collectifs en Europe, mais au fil de son histoire, elle s'est étendue pour couvrir presque tous les domaines des services publics partout dans le monde.

Aujourd'hui, l'ISP compte plus de 20 millions de membres au travers de 575 affiliés dans 147 pays de par le monde.

Toutefois, les objectifs de l'ISP sont restés globalement les mêmes :

- promouvoir la coopération entre les organisations affiliées dans le but de coordonner leurs activités visant à instaurer la justice sociale et promouvoir une assistance réciproque pour atteindre leurs objectifs;
- représenter et défendre les intérêts des salarié-e-s de la fonction publique devant les autorités internationales;
- garantir le droit des personnes employées dans les services publics à former des organisations professionnelles ou syndicales et à y adhérer, afin de défendre leurs droits et leurs intérêts;
- défendre le droit des organisations représentant les travailleurs et travailleuses publics à participer à la détermination des conditions d'emploi au travers de négociations libres;
- militer en faveur de l'application des conventions, des recommandations et des résolutions de l'OIT qui ont des répercussions sur le bien-être des travailleurs et travailleuses publics.

Que fait l'ISP ?

Pour atteindre les objectifs fondamentaux de l'organisation, l'ISP met en place un vaste programme d'éducation et de formation destiné aux syndicalistes des services publics de tous niveaux. Celui-ci vise à aider les syndicats des services publics du monde entier à devenir des organisations efficaces et indépendantes, de manière à permettre à leurs membres d'assumer un rôle actif dans les décisions qui touchent leur travail et leur vie.

L'ISP s'engage à diffuser des informations relatives aux services publics et aux questions syndicales, et organise un grand nombre de réunions portant sur des sujets professionnels et techniques, à l'instar des services de santé et sociaux, de l'énergie et de l'eau, des travailleuses et travailleurs de l'administration publique, de la privatisation, des droits syndicaux, de la mondialisation, des retraites, des équipements collectifs, des entreprises multinationales, des institutions financières et commerciales internationales, etc. Nous accordons une attention toute particulière aux femmes et aux jeunes dans les services publics.

Malgré tous les efforts déployés par le mouvement syndical libre au fil des ans, les droits fondamentaux et les libertés syndicales sont toujours interdits ou enfreints dans de nombreux pays. L'ISP ne cesse de militer en faveur du respect de la dignité humaine et du droit à appartenir à un syndicat.

Edité par

INTERNATIONALE DES SERVICES PUBLICS
BP 9. F-01211 FERNEY-VOLTAIRE CEDEX. FRANCE
TEL: +33 4 50 40 64 64. FAX: +33 4 50 40 73 20
COURRIER ELECTRONIQUE : psi@world-psi.org
INTERNET: <http://www.world-psi.org>



Imprimé en février 2001 par SADAG.

Le texte de cette publication peut être utilisé en toute liberté pour de brèves citations, pour autant que la source soit citée et qu'un exemplaire de la publication nous soit envoyé. Les affiliés de l'ISP peuvent reproduire librement cette publication et en obtenir d'autres exemplaires sur papier ou sur support informatique auprès de l'ISP; pour toute autre organisation souhaitant d'autres exemplaires, il pourra être demandé une somme visant à couvrir les frais de reproduction.