



M E M O I R E

MBA MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Promotion 2005-2006

« Comment les grandes entreprises d'aujourd'hui préviennent-elles les conflits sociaux ? »

*Catherine ADAMI
Didier BANKOLE
Marc CARON
Marina LANDES
Raoul MONTEL*



REMERCIEMENTS

Cette étude n'aurait pas été possible sans l'aide de nombreuses personnes à qui nous présentons nos plus vifs remerciements :

Jean-Nicolas MOREAU, pour l'acuité de ses analyses, ses orientations dans l'architecture de nos travaux, sa capacité à susciter chez nous l'esprit critique, sa disponibilité ainsi que son intercession qui nous a ouvert la porte de professionnels reconnus. Son soutien nous a permis de structurer les éléments clés de notre problématique autour de la prévention des conflits.

Les professionnels des relations sociales dont les témoignages nous ont permis d'étayer notre mémoire. Nous leur sommes tout particulièrement reconnaissants pour leur disponibilité, la qualité des informations transmises ainsi que la confiance qu'ils nous ont accordée.

- Gérard ADAM, Conseiller auprès de l'UIMM, Expert judiciaire, Médiateur et Consultant
- Philippe ADAMI, ex-Directeur de Ressources Humaines et de la Communication de DEUTSCHE BANK France et Consultant société Cassiopée
- Gérard BLANC, Président de la CFE-CGC SNCF
- Patrick CHALMEL, Directeur d'Etudes à l'Institut Supérieur du Travail et Consultant en Relations Sociales CEGOS
- Gilles COLOMBERT, ex-Directeur des Ressources Humaines de SMURFIT Europe et Gérant-Fondateur du cabinet CMG Conseils
- Guy DEVERA, Directeur Relations Sociales Groupe BOUYGUES
- Georges FRANCOIS, Secrétaire Général d'EURONEXT Paris
- Elisabeth FOSSIER, Responsable de l'Observatoire Social EDF
- Philippe GERBET, Directeur de Ressources Humaines de la MGEN
- Bernard GIRET, Directeur des Relations du Travail ALCAN
- Marie-Pierre ITTURIOZ, Conseillère confédérale CGT
- Jean-Michel LESTRADE, Directeur Ressources Humaines CAP GEMINI
- Laurent MAHIEUX, Conseiller Fédéral à la Fédération Cadre CFDT
- Philippe MONCOURRIER, Responsable de l'Observatoire Social RATP
- Philippe PINVIN, Directeur des Ressources Humaines LA POSTE Direction du Courrier
- Claude POUYAT, Directeur Ressources Humaines ADP-GSI
- Jean-Michel RÂLE, Directeur de Projet Ressources Humaines RHODIA
- Régis REVERET, Consultant expert et formateur en stratégie sociale et en gestion de crise. Consultant auprès des ministères et des grandes entreprises publiques et privées. Enseignant à l'ENA et l'IEP Paris
- Rémy SAVANNE, Directeur des Affaires Sociales CAP SOGETI
- Bernard VIALLATOUX, Responsable de la Gestion Collective chez BNP PARIBAS

Fabien BLANCHOT et Frédéric WACHEUX pour la qualité des enseignements et des enseignants rencontrés dans le cadre du MBA Management des Ressources Humaines de l'Université Paris IX-Dauphine.

Nos familles et amis qui nous ont soutenu dans cette aventure.

Sans oublier Christiane ISSERTE dont la disponibilité, la gentillesse et l'aide permanente ont contribué au bon déroulement de nos études et à l'élaboration de notre mémoire.

Ainsi qu'Elisa, Pauline et Sylvie pour leur relecture attentive.

SOMMAIRE

PREAMBULE	8
1 Pourquoi ce thème d'étude ?	8
2 Le choix méthodologique	8
3 Les limites de l'étude.....	9
3.1 Le contexte géographique et culturel	9
3.2 Le secteur d'activité	9
3.3 La taille des entreprises	9
3.4 Les interlocuteurs	9
ETUDE DOCUMENTAIRE	10
CHAPITRE 1 : Conflit social et typologies.....	11
1.1 Qu'est-ce qu'un conflit social ?	11
1.1.1 Approche théorique	11
1.1.2 Approche globalisante	12
1.1.3 Approche opérationnelle	13
1.2 Typologie des conflits sociaux	14
1.2.1 La typologie des conflits sociaux selon Hubert Landier et Daniel Labbé	14
1.2.2 Typologie des conflits sociaux selon Jean-Nicolas Moreau	16
1.2.3 Les différentes facettes d'une situation	16
1.2.4 Typologie des conflits vue par Xavier Guilhou et Patrick Lagadec	18
1.2.5 Les nouveaux types de conflits	18
1.3 Le coût d'un conflit social	19
1.3.1 Les coûts immédiats	19
1.3.2 Les coûts différés	19
CHAPITRE 2 : Historique des conflits sociaux.....	21
2.1 1789 la Révolution Française	21
2.2 Du Premier Empire à la Commune	21
2.3 De la commune au premier conflit mondial	22
2.4 Entre les deux guerres mondiales	23
2.5 Après la libération de 1945	24
2.6 Les Trente Glorieuses	24
2.7 La crise économique, les années 1970 à 1980	25
2.8 Les années 1990 à ce jour	26
CHAPITRE 3 : Les acteurs des conflits sociaux	28
3.1 Genèse du syndicalisme français	28
3.2 Les organisations syndicales salariées	31
3.2.1 Les cinq confédérations syndicales nationales	31
3.2.2 Les organisations catégorielles, autonomes et indépendantes	33
3.3 Les syndicats patronaux	35
3.3.1 MEDEF (ex CNPF)	35
3.3.2 CGPME	35
3.3.3 Autres	35

3.4 Les décisions gouvernementales	35
3.5. Les IRP	36
3.5.1 Comité d'Entreprise	36
3.5.2 Délégués du Personnel	36
3.5.3 Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions au Travail	36
CHAPITRE 4 : Les statistiques	37
4.1 Origine et limites des statistiques en France (DARES)	37
4.1.1 La DARES.....	37
4.1.2 La méthodologie et ses limites	37
4.2 La situation des conflits sociaux en 2004.....	39
4.3 Historique en France et comparatif France/Europe et pays industrialisés	42
4.3.1 1900 – 1970	42
4.3.2 1970 – 1993	43
4.3.3 1998 – 2004	44
4.4 Les enseignements.....	44
CHAPITRE 5 : La prévention des conflits – Etats de l'art dans la littérature	46
5.1 Jean-Louis Birien	46
5.1.1 Définition du conflit	46
5.1.2 Le tableau de bord social.....	47
5.1.3 Du tableau de bord à la veille social	48
5.1.4 Fonctionnement de la veille sociale	49
5.2 Hubert Landier et Daniel Labbé.....	50
5.2.1 L'observation sociale et son animation.....	50
5.2.2 Les relations avec les représentants du personnel	51
5.3 Michèle Millot et Jean-Pol Roulleau : La prévention des conflits en Europe.....	53
5.3.1 Le modèle Rhéna.....	53
5.3.2 Le système Britannique	54
5.3.3 Les pratiques Latines.....	54
5.3.4 Les nouveaux membres	55
5.3.5 La Confédération Européenne des Syndicats.....	55
5.3.6 Enseignements.....	56
CHAPITRE 6 : Au-delà de l'étude documentaire.....	57
ETUDE QUALITATIVE.....	58
Faut-il prévenir les conflits sociaux ?	59
CHAPITRE 1 : Définition	60
1.1. Définition du conflit social.....	60
1.2 Conflits ouverts	60
1.3 Conflits larvés	61
1.4 Objectifs et efficacité d'un dispositif de prévention des conflits	61
CHAPITRE 2 : Les voies de la régulation sociale.....	63
2.1 La hiérarchie.....	63
2.2 Les Instances Représentatives du Personnel (IRP)	63

2.3 La communication interne.....	64
2.4 Le management participatif.....	64
2.5 La cellule de crise.....	64
CHAPITRE 3 : Les outils de prévention.....	65
3.1. Les tableaux de bord	65
3.2 Les enquêtes de climat social	65
3.3 Observatoire social.....	65
3.4 Plan de communication	65
3.5 Autres : médiation	66
3.6 Les indicateurs.....	66
CHAPITRE 4 : Les outils de prévention.....	69
4.1 La prévention des conflits est-elle un élément de performance globale de l'entreprise ? ...	69
4.2 Le coût des conflits sociaux influence-t-il la stratégie de l'entreprise ?	69
4.3 Le conflit social peut-il être considéré comme un moyen de régulation économique ?	70
4.4 Stratégies commerciales / industrielles et RSE	70
4.5 Comment pourriez-vous qualifier les relations avec vos organisations syndicales ?	70
4.6 Etes-vous dans un contexte social « sensible » ?	71
4.7 Les délocalisations sont-elles, à votre avis, un facteur favorisant la diminution des conflits et pourquoi ?.....	71
4.8 Politique sociale	71
CHAPITRE 5 : Les positions des organisations syndicales.....	72
5.1 Position des confédérations et fédérations	72
5.2 Les syndicats rencontrés dans les entreprises publiques de transports	73
5.2.1 Amélioration du Dialogue Social et Prévention des Conflits - SNCF	73
5.2.2 Protocole d'accord relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social à la RATP.....	73
CHAPITRE 6 : La vision des experts.....	75
6.1 Régis Reveret	75
6.2 Gérard ADAM.....	79
6.3 Patrick CHALMEL	81
ANALYSE ET SYNTHÈSE	84
1 Définition du conflit social.....	85
2 Analyse et typologie des conflits.....	85
3 Les moyens de préventions	87
3.1 Comprendre	87
3.2 Anticiper et analyser.....	88
3.3 Communiquer.....	89
4 La prévention des conflits dans la pratique	90
4.1 « Les Prévoyants »	90
4.2 « Les Circulez, on paye »	91
4.3 « Les Insoucians »	91
4.4 « Les Ceintures-Bretelles »	91

Modélisation des stratégies envisageables en fonction du risque de conflit considéré par l'entreprise.....	92
5 Préconisations	93
5.1 Redonner vie à la vocation syndicale.....	93
5.2 Psychosociologie du conflit social	93
CONCLUSION.....	95
BIBLIOGRAPHIE	97
ANNEXES.....	99
Annexe 1 : Questionnaire / Guide d'entretien Entreprises.....	100
Annexe 2 : Questionnaire / Guide d'entretien Organisations Syndicales-Partenaires sociaux	106
Annexe 3 : Fiches d'identité des entreprises.....	108
Annexe 4 : Grille d'analyse du questionnaire entreprise (<i>uniquement pour les enseignants du MBA</i>)	109
Annexe 5 : Extrait du Plan d'entreprise : Évolution des relations sociales à la RATP	142
<i>Le dispositif d'alarme sociale à la RATP</i>	143
Annexe 6 : Processus d'alarme social RATP	145

P R E A M B U L E

1 Pourquoi ce thème d'étude ?

Notre choix s'est porté sur un thème touchant aux relations sociales par goût et par curiosité. Cet intérêt s'est confirmé par deux interventions : Jean-Louis Birien et Jean-Nicolas Moreau (animateur du module « Les relations sociales en pratique »). Nous avons souhaité nous orienter vers l'étude du point de rupture des relations sociales : le conflit.

Ce qui nous a définitivement décidé c'est que, jusqu'à aujourd'hui, aucun mémoire du MBA Management des Ressources Humaines n'avait abordé la problématique des relations sociales.

Nous avons sollicité Jean-Nicolas Moreau pour encadrer nos travaux. Après notre première rencontre avec lui, nous décidons d'axer nos investigations sur la prévention des conflits sociaux pour les raisons suivantes :

Une littérature abondante sur la gestion et la résolution des conflits mais moins fournie sur leur prévention.

L'image de forte conflictualité du monde du travail Français.

Les débats politiques autour du service minimum dans les services publics.

La position singulière des syndicats en France.

2 Le choix méthodologique

Sur le conseil de la Direction du MBA, nous optons pour une méthodologie en trois temps :

L'analyse documentaire, l'état de l'art au travers des publications disponibles sur le marché.

L'analyse qualitative, au travers d'entretiens ciblés d'une heure trente à trois heures.

Une synthèse des éléments recueillis forgeant notre vision de la prévention des conflits.

Pour l'analyse documentaire, Jean-Nicolas Moreau nous communique une liste d'ouvrages couvrant la problématique des relations sociales (le détail des sources documentaires se trouve à la fin du présent mémoire). Nous prenons le parti de choisir deux ouvrages de référence pour l'ensemble du groupe : « Pratique de relations et négociations sociales » de Jean-Louis Birien et « Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise » de Hubert Landier et Daniel Labbé. Puis chacun d'entre nous s'attache à lire 2 à 4 ouvrages supplémentaires. En outre, nous complétons nos recherches documentaires par des informations collectées sur internet et par des ouvrages conseillés par nos interlocuteurs lors de l'enquête terrain.

L'étude documentaire nous permet :

D'effectuer un état de l'art sur la prévention des conflits

D'évaluer les points à corroborer à éclaircir auprès des professionnels

De préparer précisément notre questionnaire / guide d'entretien

La deuxième partie de notre étude est constituée par une étude qualitative prenant la forme d'une enquête terrain. Celle-ci nous oriente vers 3 types d'interlocuteurs :

Les professionnelles des Ressources Humaines en entreprise.

Les syndicalistes.

Les experts en relations sociales.

Parmi les experts que nous identifions, deux n'ont pas fait l'objet d'interviews proprement dites : Jean-Louis Birien car son intervention en cours et son ouvrage nous servent de

référence et Jean-Nicolas Moreau dont l'influence est tout aussi bénéfique que permanente dans l'orientation et la structuration de nos travaux.

3 Les limites de l'étude

Gérard Adam est le premier expert en relation sociale que nous rencontrons dans le cadre de notre enquête terrain. Pour introduire le débat nous lui présentons l'objet de nos travaux. La première de ses réflexions est de nous mettre en garde quant à la multitude de pistes que nous aurons à aborder pour répondre à notre question. Ainsi nous nous livrons à un travail d'analyse dédié à la définition du cadre de notre étude.

3.1 Le contexte géographique et culturel

Le champ d'investigation se limite à la France. L'examen de pays étrangers, auquel nous nous livrons dans l'étude, a pour objet de définir en creux le modèle étudié, d'établir une comparaison ou bien encore de mettre à l'épreuve des bonnes pratiques, dans notre contexte national. Par ailleurs, sur le conseil de Jean-Nicolas Moreau nous excluons des zones géographiques Françaises au contexte culturel spécifique : les Départements et Territoires d'Outre-Mer, la Corse, Marseille et sa région.

3.2 Le secteur d'activité

Nous avons souhaité couvrir aussi bien les entreprises privées que publiques et n'exclure ni les entreprises de service ni les industries. Néanmoins nous avons délibérément évincé la fonction publique et le secteur hospitalier. La taille des entreprises étudiées exclut de fait toutes les activités artisanales.

3.3 La taille des entreprises

Le monde de l'entreprise se scinde en deux : les grands groupes d'un côté, les PME de l'autre. Pour notre étude, nous prenons le parti de nous consacrer aux grandes entreprises. A nouveau, Gérard Adam nous apporte des arguments pour cela :

Les statistiques sur les conflits sociaux ne sont utilisables que pour modéliser les comportements sociaux dans les grandes entreprises.

Les PME constituent « un désert syndical ». Cela ne supprime pas les conflits mais en complique singulièrement l'analyse, la modélisation et donc le travail de prévention.

L'ampleur des investigations dépasse le cadre des travaux dans le temps qui nous est imparti.

Les réalités géographiques ont un impact très fort sur les comportements sociaux.

Ce choix a guidé l'identification des interlocuteurs.

3.4 Les interlocuteurs

Nous rencontrons près de 20 acteurs des relations sociales. Chacun de ces acteurs nous a livré sa vision d'une même problématique :

Les professionnels des Ressources Humaines nous apportent une vision concrète de ce passé dans l'entreprise.

Les représentants syndicaux offrent une précieuse vision en miroir des actions menées par les entreprises.

Cependant, la somme de ces témoignages ne peut prétendre à l'exhaustivité. Ainsi nous avons complété notre panel, nous faisons appel à 3 experts, outre Jean-Nicolas Moreau.

PARTIE 1

ETUDE DOCUMENTAIRE

CHAPITRE 1 : Conflit social et typologies

1.1 Qu'est-ce qu'un conflit social ?

1.1.1 Approche théorique

1.1.1.1 Définition

Généralement, le conflit est envisagé par les auteurs soit sous l'angle du désordre et du pathologique (Hobbes, Durkheim), soit sous celui du changement social (Marx, Touraine, Bourdieu, Dahrendorf,...). Or, il existe une autre approche qui, depuis Georg Simmel, présente le conflit comme un élément de régulation et d'intégration sociale.

Pour Simmel¹, le conflit est un élément lié aux sociétés au même titre que l'entente ou le compromis. Son rôle n'est pas unilatéralement pernicieux ou désastreux mais polyvalent. C'est pour les sociétés un facteur de ruine et un facteur d'épanouissement. Le conflit représente une forme essentielle de cette socialisation car il est le fruit d'interactions entre les individus. L'auteur insiste sur la fonction de rassemblement du conflit ; en encourageant la concentration de l'unité des personnes, " la puissance unificatrice du combat est assez forte ". Simmel pose l'existence d'une impulsion d'hostilité, même si cette impulsion n'explique pas le conflit. Il montre clairement qu'il faut toujours placer le comportement dans le domaine social et qu'on ne peut comprendre le conflit en tant que phénomène social qu'en l'abordant sous l'angle de l'interaction. Il dit que le conflit est "une des formes les plus vivantes d'interactions" : c'est un mécanisme de régulation sociale. Cette relation conflictuelle entre les individus ne présente pas uniquement un caractère nuisible. Certaines relations entre les gens qui sont en apparence opposées peuvent être unitaires dans la réalité. En effet, toute forme organisationnelle (à but lucratif ou non) a besoin, pour progresser, pour être en phase avec la réalité, pour réactiver la cohésion de ses membres et la rendre plus forte, d'une alternance de situations favorables, qui donnent de la confiance, et de situations de conflits, qui permettent un retour à la réalité, une remise en question globale et individuelle. C'est également un moyen de ressouder le groupe, de mettre ses valeurs en lumière, voire d'extraire ceux qui nuisent à l'unité.

Pour Michel Lallemand², " *la société a autant besoin d'association que de compétition.../... le conflit est une source de régulation qui traverse et structure une multitude de champs et de formes sociales..., il structure les relations collectives et renforce, quand il ne crée pas, l'identité sociale* ".

En résumé, nous pouvons assimiler le conflit social dans l'entreprise comme la pathologie d'un ordre naturel (que l'organisation du travail doit contenir), comme l'axe central du changement social mais aussi comme facteur (re)structurant permettant aux groupes de renforcer leur identité. Nous pouvons donc définir le caractère fonctionnel du conflit comme un opérateur de cohésion du groupe. Il sert de soupape de sécurité et évite ainsi de briser les rapports entre antagonistes. Dès lors, le conflit, qui pourrait apparaître comme la

¹ « Le Conflit », Editions Circé, 1995 de Georg Simmel, traduit de l'allemand par Sibylle Muller

² " Histoire des idées sociologiques ", Michel Lallemand, Paris, Nathan, 2001, 2ème édition, p.161

situation "anti-sociale" par excellence, doit être compris, selon Simmel, comme une forme d'interaction non seulement inévitable mais nécessaire pour la cohésion des groupes.

1.1.1.2 Régulation sociale et conflits

La régulation sociale est l'ensemble des moyens dont dispose une société pour sauvegarder la cohésion sociale. Dans les sociétés dites « traditionnelles », la cohésion sociale repose sur le contrôle effectué par le groupe sur chacun. En effet les valeurs et les normes communes étaient fortement intériorisées, cette homogénéité morale dispensait alors la société d'instaurer des organes spécifiques de contrôle social. Dans les sociétés dites « modernes », au contraire, l'individu s'est libéré du contrôle du groupe, ce qui nécessite la mise en place de nouvelles formes de contrôle social, qui passent par les organes spécialisés externes (police, justice) et/ou internes à l'entreprise (IRP, Hiérarchie, Communication interne, etc.). Ces organes spécialisés ont été généralement mis en place pour canaliser le conflit au plus proche de sa source, voire de l'institutionnaliser pour mieux le contrôler.

1.1.2 Approche globalisante

Le consensus n'existe pas, sauf période exceptionnelle et souvent fugitive dans l'histoire. Au sein des sociétés modernes, le conflit s'est largement diffusé dans l'espace social et dans l'espace public. Dans les systèmes démocratiques, il est souvent protestation et affirmation de soi, prenant parfois une forme paroxystique. Il structure des litiges, des désaccords, des positions et des oppositions, mais aussi des compromis et des enjeux majeurs ou mineurs. Il façonne des stratégies et modèle des groupes réunis autour d'intérêts communs ou au contraire confrontés à des divergences. Dans les sociétés les plus développées, le conflit prend des traits divers.

Le conflit est « **polyscénique** » puisqu'il s'anime sur des scènes distinctes – le pouvoir d'achat, le service public, l'espace urbain, l'éducation, la santé. Il est également enjeu de pouvoir (dès lors que les litiges deviennent précisément des conflits de pouvoir).

Le conflit est aussi « **polysémique** » puisque le sens de l'action qui l'anime et les enjeux qui en découlent relèvent d'ordres multiples. A visée sociale ou plus politique, corporatiste ou se situant par rapport à des enjeux universels, révolutionnaire ou réformiste, subversif ou conservateur car défini par des valeurs éminemment traditionnelles, le conflit n'est jamais univoque.

Le conflit **obéit par ailleurs aux règles de la dramaturgie** la plus classique, avec ses phases paroxystiques, ses moments d'apaisement, ses chœurs, ses dialogues plus ou moins convenus, sa rhétorique, son dénouement.

Enfin, le conflit est profondément « **polymorphe** ». Certes, dans les sociétés modernes, la protestation sociale prend la forme de la « *prise de parole* » qui « *visé à modifier un état de fait jugé insatisfaisant que ce soit en adressant des pétitions individuelles ou collectives [...], en faisant appel à une instance supérieure [...] ou en ayant recours à divers types d'action, notamment ceux qui ont pour but de modifier l'opinion publique*³ ». Mais force est de constater que le conflit s'incarne souvent dans des mobilisations qui touchent l'ensemble de la société et des acteurs, individus, groupes et stratégies qui y siègent (Ex : Grève contre le CPE de Février dernier).

1.1.3 Approche opérationnelle

Bernard Compère³ propose de considérer un conflit collectif du travail comme une structure molle qui se développerait simultanément ou alternativement selon quatre dimensions principales :

⇒ **La visibilité** : le degré de visibilité traduit le fait que le conflit soit plus ou moins visible dans ses manifestations. Il peut aller d'une forme larvée et pernicieuse, peu ou pas identifiable, jusqu'au conflit ouvert, jusqu'à la grève dure avec éventuellement occupation des locaux.

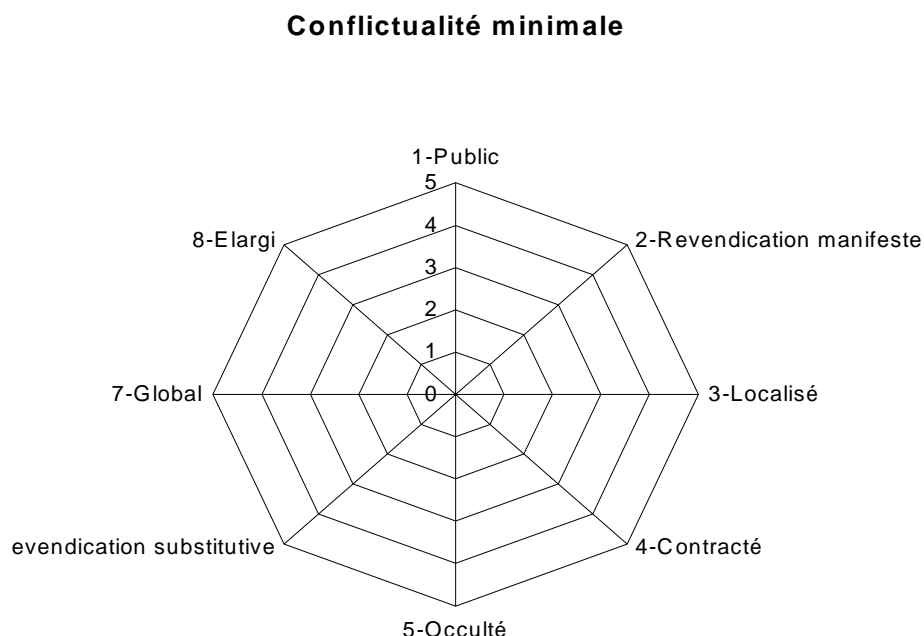
⇒ **L'amplitude** : il s'agit de la dimension selon laquelle il est possible de mesurer le caractère limité ou élargi du conflit. La revendication peut être unique et parfaitement identifiable (ex. : revendication salariale), ou bien multiple et présentée sous la forme d'un « catalogue ».

⇒ **La lisibilité** : à ne pas confondre avec la visibilité. Assez souvent, les mécontentements sont trop profonds et complexes pour permettre de les exprimer dans un slogan clair et fédérateur. Il apparaît alors plus simple et plus efficace d'y substituer une revendication « classique » qui a fait ses preuves, comme la revendication salariale. Les vrais problèmes ne sont pas évoqués, mais le rôle d'exutoire (fonction cathartique) de la revendication joue son rôle de soupape.

⇒ **L'extension** : le conflit, une fois déclaré, peut rester circonscrit à un atelier, un bureau ou une entreprise. Il peut aussi arriver – les exemples ne manquent pas – que le conflit fasse tache d'huile et gagne de proche en proche une branche d'activité, une région, ou même la France entière (1936, 1968, 1995, Février 2006).

Chacune de ces dimensions comporte deux extrémités, deux polarités.

Un graphique de type « radar » peut nous permettre de visualiser ce principe



³ « Régulation des conflits du travail », *Cas pratiques pour DRH*, Editions d'Organisation, 2002

Chaque dimension, assimilable au diamètre de notre graphe, se décompose en deux rayons, selon la polarité positive ou négative présentée par le phénomène. Nous obtenons ainsi huit critères « notés » de 0 à 5, qui sont les suivants :

⇒ **Visibilité :**

1 - (+) Public : le conflit est ouvert et médiatisé

5 - (-) Occulté : le conflit est latent et non formalisé

⇒ **Lisibilité :**

2 - (+) Revendication manifeste et clairement formulée

6 - (-) Revendication de substitution (revendication « masquée »)

⇒ **Extension :**

3 - (+) Localisé : le conflit est limité à un foyer unique (atelier, bureau, entreprise)

7 - (-) Global : le conflit est généralisé (une région, une branche professionnelle, le pays tout entier)

⇒ **Amplitude :**

4 - (+) Contracté : un seul thème de revendication

8 - (-) Élargi : revendication « fourre-tout »

Le centre du graphique symbolise le point neutre ou point théorique car éminemment utopique et non souhaité. A partir de ce point neutre, il s'agit en quelque sorte de faire glisser un curseur le long de la dimension à analyser, de la valeur - 5 à la valeur + 5, selon les caractéristiques présentées par telle ou telle entreprise particulière.

1.2 Typologie des conflits sociaux

1.2.1 La typologie des conflits sociaux selon Hubert Landier et Daniel Labbé

Hubert Landier et Daniel Labbé dans « Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise » se basent sur les statistiques publiées par le ministère du Travail, présentées plus loin. Elles permettent en effet d'appréhender l'évolution du nombre et la répartition des conflits sociaux selon leur origine. Ils précisent toutefois qu'une estimation plus qualitative serait nécessaire pour construire une véritable typologie sachant que les statistiques françaises, notamment celles fournies par le Ministère du Travail, n'offre pas une vision fidèle de la conflictualité en France.

1.2.1.1 Les différentes formes de conflits

Les auteurs insistent sur le fait que chaque conflit est particulier. Toutefois, on peut essayer de les classer en quelques grandes catégories.

Plusieurs entrées sont possibles :

- le ministère du travail répartit les conflits selon leur thème principal, il est donc possible de démarrer sur cette répartition,
- cependant, il peut être également pertinent de classer les conflits en fonction de la façon dont ils sont lancés ou en regard de leur étendue. Ainsi :
 - ✓ le déclenchement peut être spontané ou organisé,
 - ✓ l'initiative peut être le fait d'une organisation syndicale particulière ou d'une intersyndicale, voire d'un collectif ou d'un comité de grève,
 - ✓ le conflit peut être local ou généralisé.

De facto, toute forme d'action s'inscrit dans une dimension historique. En conséquence, des formes d'actions anciennes peuvent ressurgir si les conditions s'y prêtent :

- ✓ les jacqueries paysannes sont issues de l'Ancien Régime,
- ✓ l'émeute ouvrière caractérise le début du XIX^{ème} siècle,
- ✓ « le ludisme » né du début de la première révolution industrielle consistait à détruire les machines,
- ✓ les grèves avec occupation sont le symbole du Front Populaire,
- ✓ les journées nationales d'action souvent accompagnées de manifestations de masse à fort encadrement syndical sont l'apanage des « trente glorieuses »,
- ✓ les conflits actuels qui prennent en otage « l'image de l'entreprise » sont caractéristiques de notre époque.

Ils précisent également qu'il existe des formes d'actions particulières : grèves courtes, conflits de longue durée, conflits offensifs et défensifs, grève totale ou partielle, grève licite et illicite qui peuvent être classées dans la typologie ci-dessous :

- ✓ les conflits de survie (fermeture d'un site, fusion, scission),
- ✓ les conflits résultant de « la surchauffe » de l'organisation,
- ✓ le conflit comme produit de la confrontation à une évolution de l'environnement externe,
- ✓ le conflit comme mode de gestion du partage des richesses créées par l'entreprise,
- ✓ le conflit comme mode de production d'identité.

Il est nécessaire que ces conflits soient traités de manière spécifique suivant la problématique qu'ils soulèvent.

Malgré tout, il arrive que les conflits « dégèrent ». Dans ce cadre, la jurisprudence a progressivement constitué la notion d'« abus de droit de grève »⁴. Il s'agit de certaines formes d'actions contestables, qui entraînent une désorganisation et des désordres excessifs et dangereux pour l'entreprise. Comme il a été précisé en début de chapitre, chaque situation étant unique, la cour de cassation fait une distinction entre la « finalité abusive ou la désorganisation concertée de l'entreprise » et la tactique d'action qui peut être légitimée par un exercice efficace du droit de grève. Les formes « litigieuses » sont les suivantes :

- ✓ la grève par roulement : plus connue sous le nom de « grève tournante », qui est une forme d'action consistant à multiplier des arrêts de travail successifs et limités dans le temps afin d'aboutir à une paralysie totale du système, au moindre coût pour les grévistes,
- ✓ les grèves intermittentes à répétition ou les mouvements de grève successifs de courte durée, répétés souvent sur de longues périodes,
- ✓ la grève surprise : mouvement de grève déclenché de façon impromptue ; elle sera considérée comme licite par le juge si la tactique d'action reste compatible avec l'objectif recherché, mais elle sera jugée illicite si le but est de provoquer une désorganisation de grande ampleur dans l'entreprise,
- ✓ la grève bouchon : qui vise à bloquer la totalité d'un système industriel par l'action d'un petit nombre de personnes.

4 « Le Management du risque social. » Hubert Landier *et* Daniel Labbé : Edition d'organisation

1.2.2 Typologie des conflits sociaux selon Jean-Nicolas Moreau

Jean-Nicolas Moreau a une approche basée sur son vécu professionnel. Il remarque que le conflit est par nature complexe et dynamique. En conséquence, dresser une typologie des conflits, c'est mettre en lumière cette dynamique et cette complexité, sans vouloir en fixer définitivement le sens ou les raisons, dont une partie, souvent importante, résiste par nature à l'analyse, puisque irrationnelle.

Le conflit est « multidimensionnel, interactif et surdéterminé » :

- ⇒ **Multidimensionnel** car un conflit ne s'analyse jamais sous un seul angle. Un conflit peut renvoyer par exemple, aussi bien à l'univers des valeurs des personnes, à leur histoire, leur expérience, qu'à l'organisation du travail ou au management.
- ⇒ **Interactif** car un conflit intra-psychique rejaillit toujours sur les relations interpersonnelles. Un conflit de groupe par exemple affecte de manière particulière chaque personne et impacte également d'autres éléments de l'institution.
- ⇒ **Surdéterminé** dans le sens où celui-ci mobilise toujours de façon forte : représentation, idéologie, histoire et culture des personnes et des groupes.

1.2.3 Les différentes facettes d'une situation

Afin de mieux comprendre et mieux gérer une situation critique il est nécessaire de croiser des grilles d'analyse partielles et relatives.

Quel personnel est touché?

- dans son ensemble
- par secteurs, catégories
- par âge, sexe, régions, etc.

Quelles formes prend le conflit?

- cessation concertée du travail
- débrayages répétés, grèves tournantes
- grèves thromboses, bouchons, ralentissement de la production
- application du règlement
- sabotages conscients
- occupation, avec ou sans piquets de grèves
- séquestrations
- formes licites ou illicites de conflit

Quels en sont les moyens d'expression ?

- affichage, tracts
- meetings, prises de parole sur les lieux de travail
- défilés
- folklore, mise à sac, etc.

Comment s'est-il déclenché?

- spontanément
- de manière organisée, sur consignes internes ou externes
- par une ou plusieurs O.S.

Quelle en est la dimension ?

- conflit localisé
- étendu, soutien du tissu social
- extension d'un conflit né dans une autre entreprise

A-t-il une dimension politique ?

- conflit relayé politiquement
- appui de la majorité municipale, départementale, régionale, nationale

Quelle est la nature des revendications ?

- connues avant ou après le déclenchement du conflit
- spécifiques ou générales
- acceptables ou inacceptables
- de fait ou de principe
- quantitatives ou qualitatives
- toutes exprimées ou encore latentes

Quelles en sont les significations possibles ?

- implantation syndicale, électoralisme
- grève test (nouveau patron)
- défense des intérêts professionnels
- promotion d'un leader
- solidarité politique ou de classe
- affirmation d'une identité
- appui à négociation
- éducation des travailleurs
- grève d'expression

1.2.4 Typologie des conflits vue par Xavier Guilhou et Patrick Lagadec

Ils distinguent trois dimensions au conflit :

- ⇒ **L'accident.** Il s'agit d'un simple événement, non prévu mais inscrit dans un cadre avec des conditions identifiées : le champ est circonscrit, les acteurs principaux connus, les stratégies dévoilées... La solution est donc déjà quasiment connue.
- ⇒ **La crise.** Elle ouvre la voie à l'incertitude : le champ est flou, les acteurs mal identifiés avec des comportements divers et des conséquences stratégiques difficiles à évaluer... Dans ces conditions il faut faire face à de l'imprévisibilité et chercher des solutions qui ne vont pas forcément de soi.
- ⇒ **La rupture.** Rien ne sera plus comme avant. Le champ, les acteurs, les enjeux et les méthodes d'action sont complètement transformés. La crise est une remise en cause profonde qui débouche la plupart du temps sur une organisation complètement différente.

Les conflits sociaux s'inscrivent dans ce cadre : grève routinière ou accidentelle, crise sociale ou rupture sociale.

1.2.5 Les nouveaux types de conflits

La société EPSY analyse quatre types de nouveaux conflits :

- ⇒ les conflits où s'exerce une « violence » : ce type de conflit principalement animé par des ouvriers est qualifié de « conflit du désespoir » par les organisations syndicales. Les exemples sont en 2001 : Celatex, Heineken ou Bertrand Faure. L'outil de travail fait l'objet de saccage auquel ne peut s'opposer les organisations syndicales.
- ⇒ Les conflits du profit : qui remettent en cause la logique de l'actionnaire (ex : Danone, Mark&Spencer et Alcatel) et ses conséquences sur l'emploi.
- ⇒ Les conflits de la « dignité » : dans lesquels se retrouve l'encadrement. Ils se caractérisent par la prédominance de revendications qualitatives : respect des personnes, considération par la revalorisation salariale. Cette dimension exprime un mal-être plus qu'une volonté revendicative stricte.
- ⇒ Les conflits statutaires : il s'agit de revendications portant sur les prérogatives inhérentes au statut de cadre. En effet, aujourd'hui ce n'est plus le fait d'être cadre qui est valorisant, mais plutôt le fait de ne pas l'être qui est dévalorisant » (Lettre confédérale CFE-CGC 29 juin 2001).

1.3 Le coût d'un conflit social

Hubert Landier et Daniel Labbé dans « le management du risque social » soulignent qu'il est relativement facile de calculer en terme de chiffre d'affaires –coûts directs- par contre la perte de productivité découlant d'un climat social en perte de vitesse –coûts indirects- l'est beaucoup moins. Dans ce contexte, ils proposent un certain nombre de critères destinés à permettre une notation de l'entreprise à l'instar de ce qui se fait par les agences de notation. Les auteurs identifient plusieurs types de coûts.

1.3.1 Les coûts immédiats

- Perte du chiffre d'affaires, coût des solutions de rechange internes et/ou des prestations externes afin de continuer la production malgré les arrêts de travail, frais de justice, temps des dirigeants investis au détriment d'autres tâches. Ils notent toutefois que ces coûts font l'objet d'une compensation par l'absence de rémunération des grévistes ou le déstockage).
- Les pénalités prévues contractuellement entre l'entreprise sous-traitante et le donneur d'ordre. C'est un coût qui consiste à payer l'entreprise sous-traitante les produits non fabriqués puisqu'elle n'est pas responsable de la rupture de la production. Contrairement à la perte du chiffre d'affaires ce coût ne peut pas être compensé.

1.3.2 Les coûts différés

- Les réparations et remise en état de matériels ou de biens dégradés, on distingue les frais de remise en état immédiate et ceux qui sont générés par l'analyse du conflit – réimplantation de locaux ou de services, mise sous sécurité de certains secteurs de l'entreprise, ensemble des frais financiers et commerciaux pour compenser les conséquences du conflit qui engendre une situation de trésorerie difficile ou pour reconquérir la confiance de clients ayant subi les dommages de la crise.
- Les concessions consenties par la direction : augmentations de salaires, primes, réduction du temps de travail qui peuvent à long terme entraîner des rigidités excessives avec la création pour le personnel de rentes de situation.

1.3.3 Les coûts en terme de « perte d'efficacité »

- La démotivation des salariés : baisse de productivité, réduction de l'efficacité des tâches à contenu intellectuel, coût des malfaçons, progression des petits accidents du travail, absentéisme injustifié.
- Les effets sur le turn-over : départ des meilleurs et appauvrissement des ressources humaines de l'entreprise.
- Un climat social détérioré : absence d'esprit d'initiative, coulage de la production, vols et malfaçons. Une négociation bâclée entraîne des rigidités inutiles, qui impactent la capacité d'adaptation de l'entreprise.
- Perte de confiance des membres de l'encadrement et de la maîtrise : allant de la critique voilée des dirigeants au désengagement, voire au ralliement implicite à l'acteur syndical.

1.3.4 Les coûts en termes de détérioration de l'image

- Les conflits mal maîtrisés peuvent avoir des conséquences négatives sur l'image qu'elle donne auprès d'un certains nombres d'interlocuteurs : les clients, les investisseurs, les agences de notation, les collectivités publiques, les médias, les effets de cette détérioration se potentialisant les uns aux autres.

CHAPITRE 2 : Historique des conflits sociaux

La prévention des conflits sociaux ne peut pas être dissociée de la négociation sociale et de son histoire. Les conflits sociaux en France s'inscrivent dans une tradition qui tend à privilégier l'affrontement sur le dialogue et la négociation⁵.

Force est de constater que la culture de la négociation est très peu développée en France en regard des pratiques de nos voisins européens et des pays anglo-saxons. Ces derniers privilégient davantage les rapports contractuels et anticipent mieux les conflits par un rythme constant et régulier de la négociation. En France, la prééminence de l'état par son interventionnisme volontaire dans les rapports sociaux n'est pas sans conséquence (état providence). Nous sommes plus proche d'une négociation sociale post-conflit que d'une réelle volonté des acteurs de négocier et de parvenir à un accord. Cette « culture de la confrontation » est liée à notre histoire sociale. Traversée par des crises majeures comme la Révolution, l'insurrection de la Commune, la crise de 1936, mai 1968, nous n'avons pas pu réguler ces événements et éviter les situations de rupture.

2.1 1789 la Révolution Française

Le cadre économique de l'ancien régime est détruit par les révolutionnaires. Il laisse place au libéralisme économique et politique qui suppose qu'il n'y ait aucun intermédiaire entre l'Etat et le citoyen. Les règles du jeu social sont fixées par 3 textes législatifs :

- 2 mars 1791, la loi d'Allarde qui interdit les corporatismes issus de l'ancien régime et institue le principe de la liberté du travail, du commerce et de l'industrie
- 22 mai et 14 juin 1791, les lois Le Chapelier qui interdisent les regroupements au sein des métiers et les coalitions de travailleurs qui ont pour objectifs d'obtenir un avantage par le biais de la pression collective : c'est l'interdiction de se syndiquer et de faire grève.
- 20 juillet 1791, loi interdisant la concertation sur les niveaux de salaires et les prix.

La négociation collective est par conséquent interdite et exclue des rapports sociaux qui s'installent dans l'industrie naissante. Les premières confrontations sociales seront violentes. Elles vont marquer durablement la culture de la négociation en France neuve.

2.2 Du Premier Empire à la Commune

La loi du 12 avril 1803, précise les premières règles sur les conditions de travail. Le livret ouvrier est créé, il démontre que les ouvriers sont contrôlés.

En 1806, les conseils des prud'hommes sont créés mais l'article 1781 du code civil précise qu'en cas de litige, la parole de l'employeur est prépondérante. La liberté d'association est régie par le code pénal et soumise à l'autorisation des pouvoirs publics.

⁵ « Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise », Hubert Landier et Daniel Labbé, Editions Liaisons

Sans règles collectives du travail, les conflits sociaux sont violents, politisés et révolutionnaires. C'est de l'état souverain que l'on attend les décisions pour améliorer les conditions de travail des ouvriers. Plusieurs textes de lois régissant la durée du travail et le repos hebdomadaire vont voir le jour :

- 1841, un texte de loi encadre et limite le travail des enfants dans l'industrie.
- 1843, naissance de la première convention collective sur les conditions d'emploi des ouvriers du livre
- 1848, un décret limitera la durée du travail à 10 heures par jour.
- 25 mai 1864, la loi Ollivier légalise le droit de grève.
- 19 mai 1874, la loi crée l'inspection du travail

De la fin des années 1860 jusqu'au début du 20ème siècle, les conflits sociaux sont extrêmement violents, certains se terminent dans le sang. La lutte des classes s'installe, la grève devient le moyen unique pour faire valoir ses revendications et le syndicalisme se radicalise en devenant politique et révolutionnaire. C'est un bras de fer perpétuel entre le patronat et les ouvriers ou la négociation n'a pas sa place.

Les relations sociales au début du 19ème siècle, sont des relations bloquées. La loi Le Chapelier, en interdisant la constitution des syndicats, supprime tout cadre structuré à la négociation et, par voie de conséquence, empêche toute régulation sociale au quotidien. Le recours à la justice a lieu dans le régime inégalitaire mis en place par le code Napoléon : la parole du maître prévaut sur celle du salarié. La masse ouvrière naissante ne bénéficie pas de droits de vote. Dans ces conditions, les relations sociales n'ont d'issues que conflictuelles. Le syndicalisme, dans ce contexte de répression et de violence, ira spontanément dans les bras des révolutionnaires⁶.

2.3 De la commune au premier conflit mondial

En 1871, la Commune de Paris est la première révolution prolétarienne. Outrés par l'armistice avec la Prusse, les Parisiens se révoltent contre le pouvoir et élisent une assemblée qui prend le nom de Commune. La répression fait près de trente mille morts. La Commune aura permis notamment l'abolition du travail de nuit dans les boulangeries, et l'apparition du premier mouvement féminin de masse.

En 1884, la loi Waldeck-Rousseau autorise les syndicats professionnels ouvriers et patronaux. En 1886, la Fédération nationale des syndicats (FNS) est créée. Jules Guesde, l'un des socialistes les plus actifs de la fédération, contribue à la diffusion des idées de Marx en France.

En novembre 1891, après un mouvement de grève, pour la première fois, un syndicat de mineur est reconnu par le patronat, en l'occurrence la Compagnie des houillères du Nord et du Pas de Calais, comme un acteur légitime pour la négociation. Le premier accord collectif est conclu en France.

La négociation ou plus exactement les conflits sociaux sont dans les années 1890 alors très liés à l'histoire de la CGT.

⁶ « Les organisations syndicales en France », Hubert Landier et Daniel Labbé, deuxième édition, Editions liaisons

La CGT, Confédération Générale du Travail naît à Limoges en 1895. Le texte fondateur du syndicalisme CGT est adopté en 1906 lors du 9ème congrès et est connu sous le nom de charte d'Amiens. Ce texte est d'inspiration « anarcho-syndicaliste ». La pensée politique et révolutionnaire est doctrinale. Pour la CGT, la grève n'a pas pour objet de permettre la négociation mais bien de préparer la société à se transformer par la révolution des travailleurs et à imposer par le fait accompli.

La première guerre mondiale va modifier le paysage social. Léon Jouhaux, premier secrétaire de la CGT se rallie à l'union sacrée et à l'effort de guerre. Ainsi la CGT s'est progressivement alignée sur la position de la SFIO, ce qui montre à quel point elle est dominée par le parti socialiste⁷. En 1916, suite à des conflits dans les usines d'armement, les délégués d'atelier sont créés puis supprimés dès la fin de la guerre.

2.4 Entre les deux guerres mondiales

En 1919 naît la CFTC qui deviendra CFDT en 1964 par la volonté de sa majorité. Le courant minoritaire est resté la CFTC d'aujourd'hui.

Le 25 mars 1919 est votée une loi qui instaure les conventions collectives du travail et qui donne un premier cadre légal à la négociation sociale en France. La négociation est instituée au niveau des branches d'activité qui se substitue progressivement à l'organisation corporatiste des métiers. De nombreux accords de branches seront conclus autour de la journée de travail de 8 heures.

En 1921, La CGT se sépare en deux courants, d'un côté la voie réformiste avec la CGT et de l'autre la CGTU (" U " comme " unitaire "), qui devient rapidement l'instrument syndical du Parti Communiste progressivement stalinisé. Elle est opposée au principe même de négociation collective qu'elle qualifie de collaboration de classe.

1936 est l'année de la relance du dialogue social. La naissance du Front Populaire désoriente profondément le patronat. La CGT se réunifie cette année-là et revendique le passage de la semaine de 48 heures à 40 heures, sans diminution de salaire. Le patronat refuse. Pour avoir chômé durant les manifestations du 1er Mai, des syndicalistes et des ouvriers sont licenciés dès le lendemain, déclenchant une grève nationale.

Les grèves de 1936 voient pour la première fois un vaste mouvement d'occupation ouvrière, sans arme, sans violence ni destruction. Le 7 juin à l'Hôtel Matignon, les accords sont signés entre la CGT et le patronat ; relèvement des salaires, extension des conventions collectives, institution de délégués du personnel, semaine de 40 heures et 15 jours de congés payés sont les grands acquis de la négociation.

En décembre 1936, afin de forcer les partenaires sociaux à négocier, l'Etat nomme des arbitres. Leur rôle est de trancher les différends en cas de désaccord entre les syndicats et le patronat. Si plus de 8000 accords sont signés, ils n'établissent pas une vraie culture de la négociation.

⁷ « Histoire des syndicats (1906-2006) », Dominique Andolfatto et Dominique Labbé. Edition du Seuil

La négociation sociale qui, depuis 1936, se mettait progressivement en place, est totalement stoppée durant le second conflit mondial où la débâcle de 1940 conduit à l'isolement sinon à l'effondrement des structures syndicales, comme de bien d'autres institutions. Le gouvernement de Vichy interdit les syndicats le 9 novembre 1945.

2.5 Après la libération de 1945

A la fin de la seconde Guerre mondiale, débutent les nationalisations. C'est aussi la création des comités d'entreprise et la mise en place de la Sécurité Sociale (ordonnance du 4 et 19 octobre 1945). C'est aussi l'apparition de l'État comme le grand régulateur en premier lieu sur le droit social et la législation du travail (Vers un renouveau du conflit social. Guy Groux : Bayard éditions). En prônant l'instauration d'une véritable démocratie économique et sociale et la primauté du droit du travail, l'État s'implante au centre même de la scène des rapports sociaux. Face à des conflits sociaux souvent définis par des logiques d'intérêts privés et des violences singulières, l'État assume désormais le monopole de l'exercice de la violence légitime, un monopole qui pour Max Weber forme l'un des traits essentiels de l'État moderne.

La loi de février 1950 relance la négociation collective de branche en posant deux principes fondamentaux. Tout d'abord, les accords conventionnels négociés ne peuvent pas être moins favorables que les textes législatifs en vigueur. En second lieu, la convention collective a pour vocation de compléter la loi par le dispositif d'extension aux entreprises du champ concerné. Contrairement à la loi de décembre 1936, il n'y a pas d'incitation à la conclusion de la négociation par la nomination d'un arbitre par l'État. L'État restera néanmoins prédominant en matière de négociations salariales, notamment par l'établissement des minima conventionnels du SMIG puis du SMIC.

2.6 Les Trente Glorieuses

Pendant les Trente Glorieuses, patronat et partenaires sociaux vont rechercher un nouvel équilibre. C'est la fin du patronat paternaliste et la négociation collective va progressivement s'imposer. Le social n'est plus octroyé, il est négocié. Il s'agit d'intégrer au monde économique le monde ouvrier. En période de croissance forte et régulière, le consensus social devient une composante à part entière de la vie économique. Les revendications ou les conflits ne doivent pas perturber ou rompre le cercle vertueux de la croissance.

Pourtant en 1955 à Saint-Nazaire, les métallos réclament l'alignement de leur salaire sur ceux de la région parisienne. La direction des chantiers navals réplique en effectuant un retour à la semaine des 40 heures. Le conflit durera plus de 50 jours pendant lesquels il y aura de violents incidents. L'âpreté des affrontements est indéniable et renvoie à l'ampleur du mécontentement social dont il sera tenu compte notamment par Renault⁸.

Renault, entreprise nationalisée, donne l'exemple (pour apaiser le climat social) en signant en septembre 1955 avec toutes les centrales syndicales un accord qui instaure un véritable statut du personnel : retraite complémentaire, troisième semaine de congés payés, paiement des jours fériés. Les dispositions de cet accord d'entreprise seront reprises au niveau de la convention collective de la métallurgie parisienne.

⁸ « Le syndicalisme en France depuis 1945 », Renée Mouriaux, La découverte collection Repère

L'évolution des accords d'entreprise chez Renault sera guidée par une volonté stratégique très précise : la paix sociale. En 1955, elle est nécessaire pour accomplir le développement à l'international de l'entreprise.

Dans les années 1960, la production en très grande série se développe considérablement. Pour permettre une diminution des coûts de production, il faut améliorer l'organisation (scientifique) du travail. Pour obtenir une bonne visibilité en production, il est nécessaire de diminuer les risques de conflits sociaux. Les années 1960 verront aussi aboutir plusieurs accords interprofessionnels.

À la fin de l'année 1967, l'intransigeance du patronat notamment du CNPF sur le partage du fruit de l'expansion économique commence à exaspérer le monde ouvrier. La province est le théâtre d'actions dures sur les salaires et l'emploi. Diverses grèves éclatent à Besançon, Lyon, aux chantiers de l'Atlantique et à Saint-Nazaire chez Sud aviation.

Avec le conflit généralisé de mai 1968, sont signés les accords de Grenelle sur les modalités de réduction du temps de travail et sur la mensualisation. De nombreux accords d'entreprises seront aussi négociés pour définir les modalités de la reprise du travail.

Des innovations sociales interviendront comme le contrat de progrès en 1971 qui est expérimenté par EDF. La direction s'engage sur deux ans à augmenter la masse salariale en fonction d'un certain nombre de paramètres établis en accord avec les organisations syndicales qui renoncent en contrepartie à recourir à la grève pendant la durée de la convention. Cette formule de contrat de progrès sera étendue avec des variantes à la RATP à la SNCF et au charbonnage⁹.

2.7 La crise économique, les années 1970 à 1980

Le conflit très médiatisé des usines LIP de Besançon en 1973 ouvre une nouvelle période de notre histoire économique et sociale. La première crise pétrolière de 1974 impose aux entreprises la modernisation de leur outil de production pour diminuer les coûts de revient. Les fermetures d'usines et les plans sociaux deviennent le lot quotidien du travail des Directeurs du personnel. Le patronat passe souvent en force et les partenaires sociaux n'arrivent pas à faire de l'emploi un véritable enjeu de négociation. Le gouvernement demeure impuissant et il montre les limites de son rôle d'état providence. C'est la fin de la période de plein-emploi.

De nombreux conflits sur le thème de l'emploi éclatent : à la Poste, en 1974, en raison des craintes des syndicats d'une dissociation entre la poste et les télécoms, en 1975, chez Renault où les caristes de Billancourt obtiennent au bout d'une semaine de conflit des augmentations de salaires. La même année, le conflit, très dur, du Parisien Libéré défraie la chronique, la direction entend à la fois réduire les effectifs et échapper au monopole CGT de l'embauche. Les grèves de l'automobile (1982) éclatent aux usines Citroën, et spécialement à Aulnay-sous-Bois. Certes, le développement de la robotique et les conséquences sur l'emploi n'y sont pas étrangers. Mais elles se présentent surtout comme des grèves de travailleurs immigrés, qui luttent pour leur dignité. Une célèbre médiation, celle de J.-J. Dupeyroux, mettra fin au conflit.

⁹ « Le syndicalisme en France depuis 1945 », Renée Mouriaux, La découverte collection repère

Une grève dure (1989) surgit aux automobiles Peugeot, suite au refus du P.D.G., Jacques Calvet, de négocier une augmentation des salaires. Elle dure sept semaines et s'accompagne d'une occupation de la forge à Peugeot-Mulhouse. Malgré une ordonnance d'expulsion, les grévistes continuent l'occupation. Après la médiation de M. Blanchard, nommé par le ministre du Travail, les négociations ont lieu et un accord partiel est obtenu. C'est surtout la politique d'intéressement du personnel à l'entreprise qui se voit améliorée.

Le début des années 1980 marque le retour de la croissance et l'arrivée de la gauche au pouvoir en mai 1981. Jean Auroux, ministre du travail, engage une refonte du code du travail. Le droit d'expression des salariés fait l'objet d'un texte législatif et la loi du 13 septembre 1982 instaure la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) en matière de salaire et de durée du travail.

Les conséquences des restructurations et du chômage restent la préoccupation majeure de la négociation sociale, qui va progressivement se déplacer sur de nouveaux thèmes : l'évolution des compétences individuelles et collectives, l'employabilité, la formation, la mobilité. D'importants accords sur l'évolution de l'emploi et des compétences sont signés chez Pechiney, Renault, Thomson et dans les branches comme la sidérurgie par exemple.

Le front des luttes syndicales ne comporte que replis et perte d'influence (malgré les grèves dans les transports de 1986 à la SNCF et RATP). Les statistiques de grève montrent un ralentissement constant depuis cette période.

Entreprises et syndicats sont confrontés à de fortes résistances aux changements et à un environnement économique instable.

2.8 Les années 1990 à ce jour

La récession économique de 1991-1992 qui fait suite à la guerre du Golfe va remettre le traitement du chômage sur le devant de la scène. Pour la première fois en France deux catégories de population sont touchées. Les jeunes diplômés qui entrent sur le marché du travail et les cadres du secteur privé. Toutes les entreprises, grandes et petites, sont concernées. Le secteur public se met sur la défensive pour protéger ses acquis à travers les éléments statutaires.

Face aux difficultés provoquées par la crise de 1993, la négociation sociale devient plus pragmatique et moins idéologique. Patronat et syndicats cherchent à sauvegarder l'emploi. On négocie des accords, avec des réductions et l'aménagement du temps de travail, avec des baisses de salaires révisables au moment où la conjoncture sera plus favorable. La survie de l'entreprise est souvent en cause. Certains accords seront ratifiés par référendum auprès du personnel.

La négociation va se généraliser autour de l'emploi, de l'organisation et de l'aménagement du temps de travail. Le législateur va inciter les partenaires sociaux à négocier afin d'adapter l'organisation du travail à la conjoncture économique. Trois textes vont voir le jour, la loi Robien et les deux lois Aubry. Ces textes sont centrés sur la création d'emplois contre l'octroi d'allègements de charges sociales dès lors qu'il y a signature d'un accord. Les accords d'entreprise vont considérablement se développer (plusieurs milliers d'accords par an, treize mille en 1998 par exemple) sous l'influence des pouvoirs publics qui « souhaite se désengager » de la négociation dans le secteur marchand.

L'influence du conflit de travail est en reflux. Les thèmes qui l'animaient n'opèrent plus avec la même efficacité dans les représentations symboliques, l'opinion publique ou les normes liées à la régulation sociale. Le conflit de travail coexiste aujourd'hui avec d'autres champs de lutte, celui des femmes, des banlieues et des minorités socio-culturelles.

CHAPITRE 3 : Les acteurs des conflits sociaux

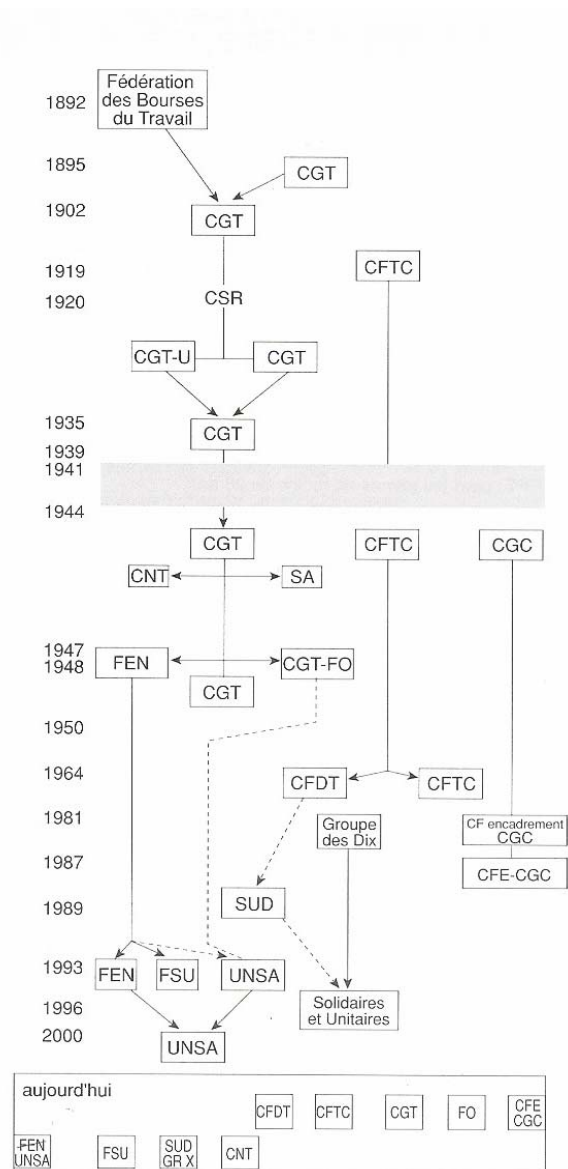
3.1 Genèse du syndicalisme français

Les relations sociales, au début du XIXème siècle sont des relations bloquées. En effet, la loi Le Chapelier, en interdisant la constitution de syndicats, supprime tout cadre structuré à la négociation. Le recours à la justice a lieu dans le régime inégalitaire mis en place par le Code Napoléon : la parole du maître prévaut sur celle du salarié. Enfin, la voie politique est une voie impraticable. La masse ouvrière naissante ne bénéficie pas du droit de vote.

En conséquence, le syndicalisme prend ses racines dans un contexte de violence et de répression.

En 1884, la législation autorise enfin la création de syndicats professionnels. Certaines municipalités créent alors des « bourses du travail ». 1892, treize d'entre elles, réunies en congrès à Saint Etienne créent « La Fédération des Bourses du Travail ». Son premier secrétaire général est un jeune intellectuel anarchiste, Fernand Pelloutier.

La CGT voit le jour en 1895 et la CFTC en 1919. Après la Première Guerre Mondiale et la prise de pouvoir par le Parti communiste en Russie, la CGT fait scission pour la première fois et la CGTU est créée en 1922 par des militants proches des communistes. La dynamique du Front populaire amène la réunification syndicale en 1936. Après la Seconde Guerre Mondiale, la CGT, reconstituée en 1944, se divise à nouveau. Les réformistes créeront la CGT Force Ouvrière en 1948. En 1964, la majorité de la CFTC opte pour la déconfessionnalisation. La CFDT est créée. La minorité décide de maintenir la CFTC.



3.2 Les organisations syndicales salariées

3.2.1 Les cinq confédérations syndicales nationales

3.2.1.1 CGT : Confédération générale du travail

Créée dans le but d'unifier la voix ouvrière, cette organisation qui se veut pluraliste a pour vocation de rassembler l'ensemble des syndicats ouvriers.

Son mode d'expression, sa violence verbale, ses dénonciations de l'ordre établi, s'expliquent en partie par les conditions dans lesquelles elle a vu le jour. Le souvenir des grandes grèves ouvrières, qui parfois se sont terminées dans le sang, laisse des cicatrices indélébiles.

L'objectif unitaire que s'est donné la CGT en 1895 explique une composition de réformistes, de socialistes, de marxistes ou bien encore d'anarchistes.

L'objectif des réformistes est de concourir au progrès social par la conquête d'amélioration quotidienne. Auguste Keufer, fondateur de la Fédération du Livre, dit « à chaque jour suffit sa peine, et l'évolution s'accomplit, les idées se modifient d'une façon incessante par l'action de la propagande et des événements, par l'expérience des faits ». Rendre autonome la classe ouvrière, s'affranchir de la tutelle du capital passe par la constitution de mutuelles, de coopératives, par la multiplication des conventions collectives et l'amélioration des lois sociales. Cette doctrine porte le nom de « syndicalisme à base multiple ».

Pour les militants socialistes dont certains d'inspiration marxiste, l'objectif, plus radical, du syndicalisme est de renverser le capitalisme et d'apporter son concours à l'instauration d'un régime socialiste. L'action syndicale est donc subordonnée aux actions menées par le parti socialiste

Les anarchistes ont un point commun avec les socialistes : mettre fin au capitalisme. Convaincus que la révolution sociale ne résultera que de la seule action des syndicats et non d'une action politique, ils revendiquent farouchement leur indépendance face aux politiques, aussi favorables soient-ils à la cause des travailleurs. Leur mode d'action, le « syndicalisme d'action directe », doit contribuer à renforcer l'organisation de la classe ouvrière, à faire prendre conscience à chacun de ses droits et à réduire le pouvoir exorbitant des patrons. Grève et sabotage sont les principaux instruments de l'action syndicale, le but étant de créer une société fondée sur l'association des travailleurs, lesquels assureront la « gestion directe » des ateliers. L'objectif est la grève générale qui mettra fin à la domination du capital. « La grève générale est l'arrêt de la production sociale, dit Griffuelhes¹⁰, par elle le prolétaire affirme sa volonté de conquête totale, il frappe de stérilité et d'impuissance la société actuelle, il en montre la fragilité et atteste la valeur du travail humain, point de départ et d'arrivée de tout mouvement et de toute vie. Elle est appelée à être la fin du rideau d'une scène vieille de nombreux siècles et la levée d'une autre plus vaste et plus fertile ».

En 1906, lors du congrès d'Amiens, est adopté le principe de l'indépendance de l'action sociale par rapport à l'action politique.

Les quinze premières années de la CGT sont dominées par les anarcho-syndicalistes, ce qui explique des positions violemment anti-patronales, anti-religieuses, anti-militaristes, voire anti-patriotiques. Les affrontements sont violents entre police et émeutiers. Cette prise de position reconnue comme stérile amène une scission au sein de la CGT.

A partir de 1909, le nouveau secrétaire générale, Léon Jouhaux, pourtant anarchiste lui aussi, adopte des positions plus modérées, et participe même aux côtés d'Albert Thomas, ministre

¹⁰ « Le syndicalisme révolutionnaire », V. Griffuelhes, 1909, reproduit dans *Spartacus*, septembre-octobre 1978, série B, n°97

socialiste de l'armement, à l'effort de guerre. Les premiers délégués d'ateliers apparaissent dans les usines dédiées à la fabrication de munitions et de matériel militaire. L'Armistice passé, la voie réformiste se poursuit : « Il faut renoncer à la politique de point tendu pour adopter une politique de présence dans les affaires de la nation ». La CGT entre alors dans une « politique de présence », plus modérée et participative qu'à ses débuts.

En 1928, elle obtient le vote de la loi créant les assurances sociales et lance les idées de nationalisation et de planification.

Fin 1947, éclate un vaste mouvement de grève en réponse à la proposition des Etats-Unis de mettre en œuvre le Plan Marshall sous condition d'une coordination européenne des différents gouvernements européens. Staline s'étant opposé au Plan, les militants marxistes descendent dans la rue. La CGT se scinde en deux, les communistes d'un côté et les réformistes de l'autre, fondant la CGT-FO.

3.1.2.2 CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens

L'approche unitaire de la CGT est difficile à maintenir.

La Confédération française des travailleurs chrétiens voit le jour en 1919. Cette dernière rassemble les syndicats d'inspiration chrétienne, dont certains existent de longue date. En effet, en 1887, s'était constitué à Paris le Syndicat des employés du commerce et de l'industrie. Un peu plus tard, étaient fondés des syndicats d'ouvriers catholiques du livre, de la métallurgie, de l'habillement, de l'ameublement, du bâtiment et de l'alimentation ainsi que des syndicats féminins. Tout en étant formellement indépendants de la hiérarchie catholique, ils s'inspirent tous malgré tout de la doctrine sociale de l'Eglise telle que le Pape Léon XIII la formule en 1891 dans l'encyclique *Rerum Novarum*. La CFTC soutient les solutions réformistes. Dès 1921, elle lance l'idée de commissions de conciliation, et même d'un arbitrage obligatoire des conflits du travail. En 1935, quelques mois avant la victoire du Front Populaire, le « Plan de la CFTC », après un long rappel doctrinal, suggère toute une série de mesures telles que la création d'un salaire minimum obligatoire.

Reconstitué après-guerre comme la CGT et la CGTU, la CFTC, même si elle n'a pas participé aux accords de Matignon, avait pris part aux nombreuses négociations de conventions collectives d'avant-guerre. Mais la doctrine sociale de l'Eglise, fondement de la CFTC, est remise en question par un certain nombre dont les militants du Syndicat général de l'éducation nationale. Un organe est créé, les « Cahiers Reconstructions ». La nouvelle idée défendue est que la référence chrétienne est devenue un obstacle au développement de la Centrale, celle-ci doit se développer grâce à sa propre capacité d'analyse et ne plus être dirigée par une doctrine extérieure. En 1964, à 70% des voix, le sigle CFTC est abandonné au profit de celui de CFDT.

Les partisans du maintien de la morale chrétienne reconstituent alors la CFTC qui obtiendra la représentativité nationale en 1970.

3.1.2.3 CGT-FO : CGT Force Ouvrière

De la scission avec la CGT, avec pour premier secrétaire général Léon Jouhaux, naît en 1947 la CGT-FO. Les conditions de leur naissance en font un syndicat modéré, composé de réformistes.

3.1.2.4 CFDT : Confédération française démocratique du travail

Née de la CFTC en 1964, la CFDT modifie l'article 1^{er} des statuts de la CFTC, la référence doctrinale est abandonnée au profit d'une référence beaucoup plus large aux différentes formes d'humanisme, dont « l'humanisme chrétien ». Leur nouveau credo est « construire la grande centrale démocratique et moderne dont la France a besoin ».

En 1966, son secrétaire général, Edmond Maire, passe un accord d'unité avec la CGT, puis en 1970, la CFDT adhère aux principes du socialisme autogestionnaire.

Aux militants chrétiens, issus de la JOC, Jeunesse Ouvrière Chrétienne, et de l'ACO, l'Action Catholique Ouvrière, se joignent des militants d'extrême-gauche. La CFDT se radicalise alors et tend vers une rupture avec le système capitaliste.

Néanmoins, en 1978, Edmond Maire proclame un recentrage provoquant la rupture de l'alliance avec la CGT et la CFDT retrouve un « syndicalisme de transformation sociale » par la voie réformiste.

3.1.2.5 CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres

Après la Seconde Guerre mondiale, l'esprit syndicaliste renaissant ne touche pas que les ouvriers, mais les cadres aussi. Les syndicats de cadres et d'ingénieurs sont anciens. Les Syndicats professionnels des ingénieurs électriciens, des ingénieurs de la métallurgie, de la mécanique et des travaux publics ainsi que des ingénieurs chimistes se réunissent en une Union des syndicats d'ingénieurs français. Le 15 Octobre 1944, ces derniers s'associent à la Confédération générale des cadres de l'économie (fondée en 1937) et à l'Union syndicale des VRP (fondée en 1909) pour constituer la CGC dont l'objet est de défendre les intérêts des « cadres supérieurs, ingénieurs, cadres, agents de maîtrise, techniciens et assimilés, représentants de l'industrie et du commerce ». En 69, certains, jugeant la CGC trop conservatrice, fondent l'UCT, Union des cadres et techniciens. La CGC réintègrera la Centrale en 1979 et en 1981, elle prendra une nouvelle appellation, la Confédération Française de l'Encadrement. (CFE-CGC)

3.2.2 Les organisations catégorielles, autonomes et indépendantes

Il existe également des syndicats indépendants dont la durée de vie est variable et dont l'existence est limitée, soit à des branches, soit à des entreprises.

3.2.2.1 UNSA : Union national des syndicats autonomes

L'UNSA est née du rassemblement de plusieurs syndicats autonomes dont :

- La FEN : Fédération de l'éducation nationale qui prend son autonomie de la CGT en 1947 afin de préserver son union corporatiste et se désengager du conflit communiste réformiste qui sévit alors. Au départ majoritaire, elle est aujourd'hui minoritaire en nombre d'adhérents face à la FSU.
- La Fédération générale autonome des fonctionnaires.
- La FGSOA : Agriculture et industries agroalimentaires.

- La FMC : Cadres et agents de maîtrise de la SNCF.
- La SAPAC : aviation civile.

Face aux guerres intestines des centrales représentatives, l'UNSA propose en 2003 un pôle réformiste et travaille à une reconnaissance de sa représentativité nationale.

3.2.2.2 FSU : Fédération syndicale unitaire

En 1991, la FEN exclut deux syndicats suite à une crise interne, le SNES et le SEP. Ces derniers, mécontents de la politique menée la direction fédérale créent la Fédération syndicale unitaire. La FSU est aujourd'hui majoritaire au sein de l'Education nationale.

3.2.2.3 SUD

Au milieu des années 1990, émerge une nouvelle organisation, la Fédération SUD (Solidaire, Unitaire et Démocratique). Son origine remonte à 1988 avec l'exclusion au sein de la Fédération CFDT des PTT de militants de la région parisienne, refusant l'autorité de ses dirigeants.

Suite à la grève des services publics de novembre-décembre 1995, le mouvement se fortifie, se développe. Création de SUD-Rail puis de syndicats SUD dans un nombre croissant d'entreprises du service public et même privé. En parallèle, SUD rejoint le « Groupe des Dix » qui regroupe des syndicats autonomes tels que le SNUI, Syndicat national unifié des impôts, ou le SNJ, Syndicat national des journalistes.

3.2.2.4 CNT : Confédération National du Travail

En 1959, après de nombreuses scissions et alliances entre syndicats autonomes est créée la CFT, Confédération française du travail, qui se trouve renforcée par le rapprochement de syndicats autonomes nés dans l'industrie automobile, mais en confrontation avec la CGT, la CFT est obligée de changer de nom en 1977 pour devenir CSL, Confédération des syndicats libres. Cette dernière périclité en 2002, faute de moyens.

3.2.2.5 Autres ...

Au début des années 1980, Maurice Pagat tente de créer un syndicat de chômeurs mais ce projet n'aboutit pas. Néanmoins, il parvient à mettre en place un jeu d'influence efficace.

Des « maisons de chômeurs » se développent malgré tout dans plusieurs grandes villes ainsi que des associations de chômeurs telles que :

- le MNCP : Mouvement national des chômeurs et précaires,
- l'AC !: Agir contre le chômage,
- l'APEIS : Association pour l'emploi, l'insertion et la solidarité.

On peut également ajouter qu'en plus de l'émiettement syndical, on constate une baisse tendancielle des adhérents¹¹, un affaiblissement idéologique qui atténue l'opposition historique entre révolutionnaires et réformistes, une instrumentalisation des syndicats par les salariés (utilisation opportuniste des Instances Représentatives du Personnel, mise en concurrence...), apparition de squatters dans les syndicats et les Instances Représentatives du Personnel.

¹¹ « Pour un dialogue social efficace et légitime : Représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales », Rapport au Premier Ministre. Raphaël Hadas-Lebel, mai 2006.

3.3 Les syndicats patronaux

3.3.1 MEDEF (ex CNPF)

Les statuts créant le Conseil National du Patronat Français sont adoptés le 12 juin 1946 à l'occasion de sa première assemblée générale. Georges Villiers en devient le président et deux grandes commissions sont créées : la Commission Economique générale et la Commission Sociale. Le premier accord conclu dans le cadre de la politique contractuelle crée le régime de retraite complémentaire et de prévoyance des cadres et ingénieurs (AGIRC) le 14 mars 1947. A l'initiative du président Villiers, naissance du Conseil des Fédérations Industrielles d'Europe (CIFE) en septembre 1949.

Une grande Commission des Relations Economiques Internationales est créée en 1950.

Le 27 octobre 1998, Ernest-Antoine Seillière présente le nouveau nom et le nouveau logo, le CNPF devient le Mouvement des Entreprises de France. L'idée étant de mettre l'entrepreneur au cœur de la société française. Le MEDEF a pour vocation d'intervenir dans tous les thèmes et négociations sociales comme les 35h, les retraites, l'emploi jeune, l'égalité hommes-femmes, le rôle des partenaires sociaux, etc.

3.3.2 CGPME

En octobre 1944, Léon Gingembre fonde la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises et du Patronat réel. Son objectif est de réhabiliter la notion de « profit », suspecte dans le contexte économique du moment. Il dénonce l'ère des « contrôles » (crédit, prix, changes) découlant d'une législation d'exception (ordonnances de 1945) qui persistera jusqu'en 1986. Il crée en 1945 « La volonté » et siège au conseil supérieur du Plan où s'élabore le plan Monnet qui donnera ensuite naissance au traité de Rome. L'idée de Léon Gingembre, en créant des solutions de financement mutualisé, des mutuelles, est de créer une solidarité entre PME-PMI afin de renforcer l'impact de ces dernières. Faire en sorte que les PME-PMI ne parlent plus que d'une voix.

Aujourd'hui encore, la CGPME est le porte parole historique des PME et des TPE.

3.3.3 Autres...

L'Union Professionnelle Artisanale défend les artisans, promeut les entreprises artisanales et les représente en tant qu'employeurs (patronat) dans les négociations.

3.4 Les décisions gouvernementales

Toutes les décisions politiques et ou gouvernementales, qu'elles ne soient qu'au stade de l'idée ou bien encore au stade du décret d'application, alimentent la vie sociale, les négociations. Tous les acteurs nationaux, Confédérations Syndicales, Organismes patronaux, etc, ont alors l'opportunité de défendre publiquement leur position, leur raison d'être.

Relayé ensuite en locale, l'application parfois même d'une loi entérinée peut être génératrice de conflits.

3.5. Les IRP

3.5.1 Comité d'Entreprise

Les comités d'entreprise sont au carrefour des logiques qui se côtoient au sein de l'entreprise. La composante économique est représentée par le chef d'entreprise, qui le préside de droit. Les salariés sont représentés par des membres du personnel élus au suffrage direct. Le secrétaire est choisi parmi ces derniers. La dimension externe est représentée par le seul représentant syndical. Le comité « représente l'avantage majeur de la permanence d'un espace incontesté, parce que légalement fondé, de concertation intersyndicale et de cohabitation entre toutes les catégories du personnel, direction comprise »¹².

3.5.2 Délégués du Personnel

Créés en 1936, les délégués du personnel sont la plus ancienne des institutions de représentation. A l'origine, la mise en place des délégués du personnel relevait d'une disposition obligatoire des conventions collectives qui s'est ensuite transformé en disposition légale. Leur rôle est de présenter les réclamations individuelles et collectives des salariés. Dans cette fonction, ils peuvent être assisté par un délégué syndical.

Les délégués du personnel peuvent intervenir à différents niveaux :

- Directement auprès des responsables hiérarchiques, accompagnés ou non des personnes concernés,
- Présenter leurs réclamations lors de la réunion mensuelle obligatoire avec le chef d'entreprise ou son représentant
- Les consigner dans un registre mis à la disposition des délégués par l'employeur
- Saisir l'inspecteur du travail des anomalies qu'ils constatent dans l'application des dispositions légales et conventionnelles.

3.5.3 Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions au Travail

Lorsque les relations sociales sont dégradées dans une entreprise, c'est au CHSCT que l'on commence par essayer de travailler en commun. En effet, les thèmes à y traiter le permettent, ils peuvent être consensuels, Ses attributions sont vastes et les sujets multiples. Ils sont au cœur de l'activité et de la vie quotidienne des salariés. La sécurité est un sujet sur lequel les modes d'appréciations peuvent être communs.

12 Revue Économie et humanisme, n°324, janvier-mars 1993.

CHAPITRE 4 : Les statistiques

4.1 Origine et limites des statistiques en France (DARES)

4.1.1 La DARES

En France la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) est chargée de la production, de l'analyse et de la diffusion des statistiques dans les domaines du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Ces données sont issues pour partie de la mobilisation de fichiers administratifs (UNEDIC, URSSAF), pour partie d'enquêtes auprès des entreprises et établissements (enquêtes sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'oeuvre (ACEMO), enquête annuelle sur l'individualisation des salaires, enquête annuelle sur la participation et l'intéressement).

Ses travaux portent principalement sur l'analyse du marché du travail, la conjoncture et les prévisions de l'emploi, les mouvements de main-d'oeuvre, les formes particulières d'emploi, l'indemnisation du chômage, l'insertion et la réinsertion professionnelle, les salaires, la représentation des salariés et la négociation collective, la durée et l'aménagement du temps de travail, l'évaluation des aides à l'emploi et à la formation professionnelle.

La Dares est également très active dans l'animation de la recherche sur les sujets qui relèvent de sa compétence et dans l'évaluation (ex post) ou la simulation (ex ante) des mesures de politiques publiques touchant à l'emploi. Elle diffuse les résultats de ses travaux sous forme de revues et publications, mais également à l'occasion de journées d'études associant chercheurs et acteurs de terrain.

La DARES publie sur le site du Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité :

- ↳ les statistiques régulières du marché de l'emploi et des politiques d'emploi
- ↳ études et recherches
- ↳ les publications de la DARES

4.1.2 La méthodologie et ses limites

Le signalement des conflits du travail n'est, en France, accompagné d'aucun acte administratif obligatoire. Il s'agit d'un travail d'information statistique à la charge des sections d'inspection du travail. Ce travail est codifié par une procédure légale dont sont souvent éloignées les pratiques réelles.

Le système d'information sur les conflits collectifs du travail est régi par une circulaire ministérielle de 1982. L'information de base est collectée sur des fiches signalétiques à partir desquelles sont remplis des bordereaux transmis au Ministère. C'est à partir de ces bordereaux que sont établis les tableaux mensuels de la synthèse nationale. Les informations recueillies distinguent deux types de conflit : les conflits localisés et les conflits généralisés, auxquels s'appliquent deux procédures de recensement différentes.

Est considéré comme conflit « localisé » toute cessation collective du travail résultant d'un mot d'ordre interne à un établissement quelconque (ou plusieurs établissements d'une même entreprise).

Est considéré comme conflit « généralisé » toute cessation collective de travail résultant d'un mot d'ordre commun à plusieurs établissements appartenant à des entreprises différentes ou à plusieurs entreprises (journées nationales d'action, grèves sectorielles ou plurisectorielles dans une région, etc.).

Pour les conflits localisés, l'information de base repose sur les fiches de début et de fin de conflit, remplies par les inspecteurs du travail pour chaque établissement où s'est déroulé un conflit. Tout conflit interrompu pendant au moins 48 heures est considéré comme terminé ou résolu. S'il renaît au-delà de ce délai, l'inspecteur doit considérer qu'il s'agit d'un nouveau conflit, même si le motif est identique, et doit donc remplir une nouvelle fiche. Ce qui ne permet pas d'identifier les grèves "perlée". Les fiches de conflit sont ensuite agrégées au niveau départemental qui retranscrit les données nécessaires aux synthèses nationales sur les états statistiques. Les informations transmises par les sections d'inspection doivent y être examinées, complétées si nécessaire et faire l'objet d'une harmonisation avec celles obtenues par d'autres sources (la presse locale, notamment). Ces états départementaux sont à leur tour agrégés au niveau régional, où ils doivent faire l'objet d'un contrôle de cohérence interne (intervention des attachés statistiques des Directions régionales) puis sont transmis au Ministère.

En ce qui concerne les conflits généralisés, les données de base sont collectées et consignées au niveau départemental puis transmises au Ministère via l'échelon régional.

La statistique des conflits du travail porte sur l'ensemble des activités économiques à l'exclusion de l'agriculture et de la Fonction publique. Sont inclus, outre les établissements du secteur privé, les entreprises nationalisées du secteur concurrentiel et les établissements publics à caractère industriel et commercial (dont notamment les entreprises publiques à statut telles la SNCF, la RATP, Air France, EDF-GDF, la Banque de France, etc.).

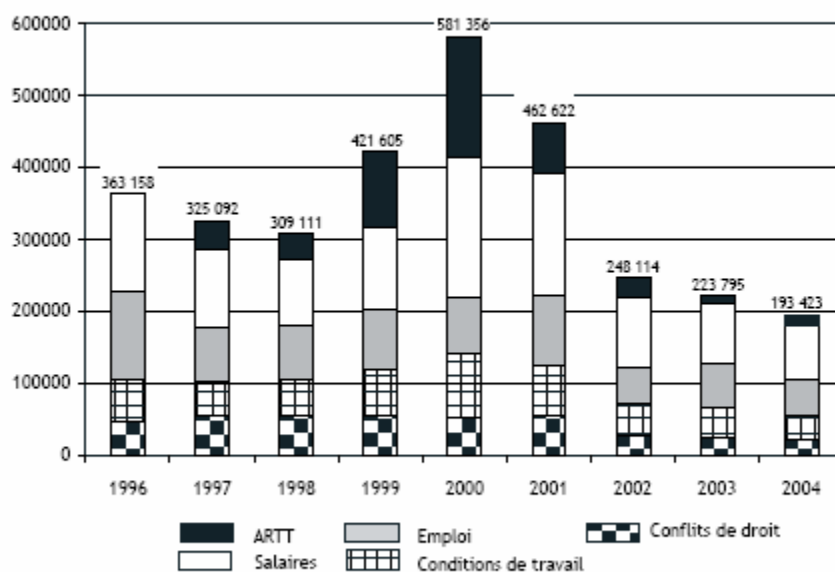
Les administrations de l'État et des collectivités territoriales et leurs établissements publics à caractère administratif ne sont pas compris dans le champ d'application du code du travail, puisqu'ils relèvent du droit public. Ceci s'applique également à la fonction publique hospitalière et aux établissements publics de soin. Pour ces administrations, des données globales sont communiquées à la DARES par la Direction Générale de l'Administration Publique du Ministère chargé de la Fonction publique et par la Direction de l'Hospitalisation et de l'Offre de Soins du Ministère chargé de la santé ; elles sont publiées annuellement à côté des chiffres concernant le secteur des entreprises (privées et publiques).

Une étude publiée en novembre 2003, Évaluation des Statistiques Administratives sur les Conflits du Travail, démontre l'ampleur de la sous-évaluation des conflits du travail par la statistique administrative décrite précédemment. En effet, sur près de 1000 établissements déclarés comme « conflictuels » (ayant connu au moins un arrêt de travail) par le représentant de la direction interrogé dans le cadre d'une enquête qualitative en 1993 et/ou en 1998, 84% d'entre eux n'ont fait l'objet d'aucune fiche de début et de fin de conflit. Ce résultat permet de conclure que le nombre des arrêts de travail pour fait de grève est très largement minoré par les statistiques officielles et conséquemment le nombre de Journées Individuelles Non Travaillées (J.I.N.T.). L'enquête de 1993 offre d'ailleurs la possibilité d'une estimation de l'importance de cette sous-évaluation : sur l'année 1992, le nombre de J.I.N.T. estimé sur la base de l'enquête est égal à plus du double de celui livré par les chiffres officiels (1 160 295 contre 490 500). L'étude des caractéristiques des établissements qui passent à travers les mailles du filet administratif permet d'expliquer pourquoi la sous-estimation du nombre des établissements « conflictuels » semble beaucoup plus forte que celle des J.I.N.T.

4.2 La situation des conflits sociaux en 2004

En 2004, l'inspection du travail a recensé en France métropolitaine 193 000 journées individuelles non travaillées dans le secteur privé, hors transports et agriculture. Le nombre de journées de grève a baissé de 14 % en un an et de près de 50 % depuis 1996 (graphique 1). Le nombre de conflits diminue de 11 % par rapport à 2003.

Graphique 1
Nombre de jours de grève dans les conflits localisés,
selon le motif dominant.



Lecture : en 2004, 193 423 journées individuelles non travaillées ont été recensées par l'inspection du travail. Ces chiffres sont redressés pour tenir compte de lacunes de remontée dans certaines régions.
Champ : entreprises du secteur privé (hors transports et agriculture) en France métropolitaine.

La durée moyenne des conflits a régulièrement diminué depuis trois ans. Elle est désormais légèrement supérieure à trois jours par gréviste, contre près de quatre en 2001. Bien que moins nombreuses et moins longues, les grèves sont en revanche plus mobilisatrices. La participation progresse depuis deux ans. En 2004, 36 % des salariés dans les établissements en grève ont été recensés comme grévistes. Au final, avec des arrêts de travail moins nombreux mais plus mobilisateurs, le nombre de grévistes en 2004 reste proche de celui de 2003.

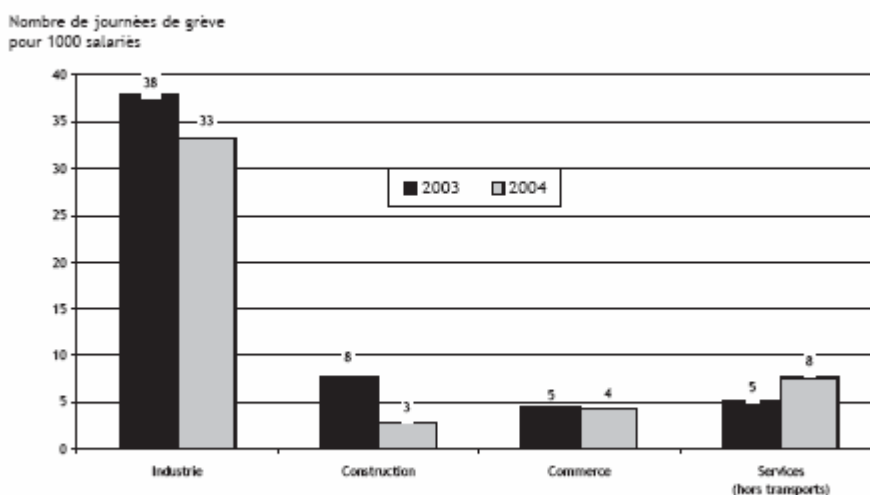
Après une poussée sur la RTT, Les accords d'entreprise déposés dans les directions départementales du travail concernent de nouveau prioritairement les salaires, thème de revendication qui progresse également dans les conflits.

En 2004, les salaires et les primes restent le premier motif de déclenchement d'un conflit. Ce thème de revendication est à l'origine de 39 % des arrêts de travail, soit une progression de deux points par rapport à 2003. Néanmoins, certains conflits sur les salaires peuvent également recouvrir des revendications sur les conditions de travail, thème par ailleurs en faible recul, les salariés cherchant par exemple à obtenir des primes compensant la pénibilité des conditions de travail. La part des conflits portant sur le respect du droit du travail demeure stable, tout comme celle relative au temps de travail.

La conflictualité recule dans tous les secteurs en 2004, sauf dans les services (graphique 2). L'industrie demeure le secteur le plus conflictuel, mais le nombre de jours de grève pour 1000 salariés baisse de cinq jours. Principale raison : la forte décreue de la conflictualité dans la métallurgie, après une année 2003 marquée par de nombreux mouvements sociaux. Dans la construction, la conflictualité baisse fortement, de huit à trois jours de grève pour 1000 salariés. Le dynamisme économique de ce secteur pourrait expliquer cette chute. C'est dans cette branche que la croissance de l'emploi et des salaires a été la plus forte.

Graphique 2

Taux de conflictualité selon le secteur dans les conflits localisés (secteurs regroupés NAF4)

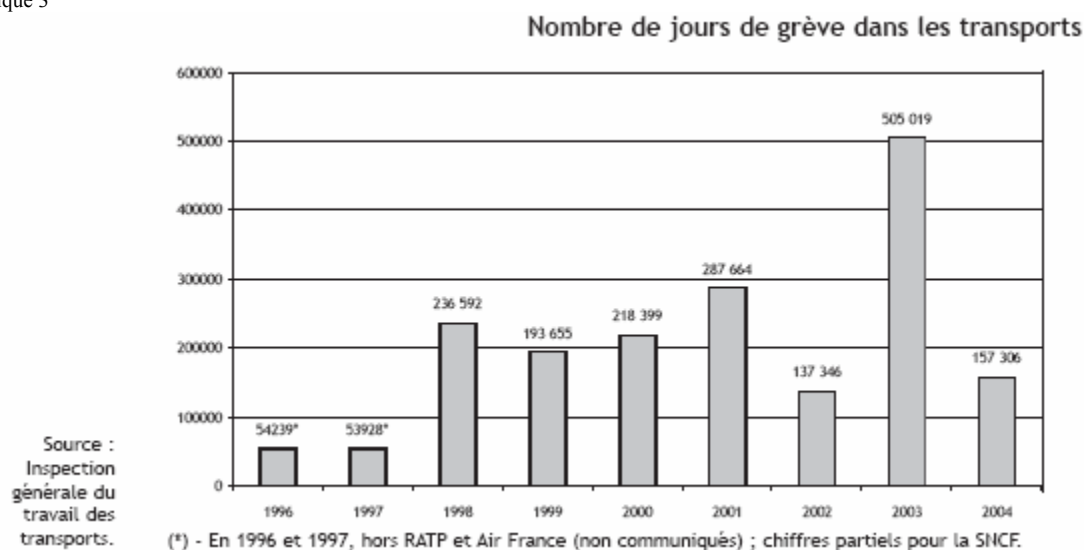


Lecture : Le taux de conflictualité est le rapport nombre de JIIT/effectif Unédic de l'année précédente. Dans l'industrie, 33 jours de grève pour 1 000 salariés ont été recensés en 2004. Champ : entreprises du secteur privé (hors transports et agriculture) en France métropolitaine.

Dans le commerce, le nombre de jours de grève pour 1000 salariés diminue peu en 2004. Là encore, les revendications portent le plus souvent sur les salaires, notamment dans la grande distribution et ses centres logistiques. Dans le secteur des services, en revanche, le nombre de jours de grève a sensiblement progressé : huit jours pour 1000 salariés en 2004, contre cinq jours en 2003. Les conflits longs et très suivis dans l'audiovisuel public expliquent en partie cette augmentation.

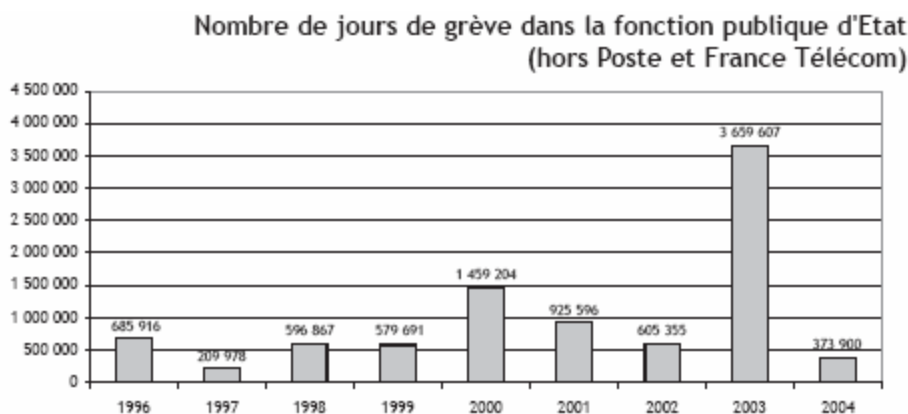
Entre 2003 et 2004, le nombre de jours de grève a chuté de plus des deux tiers dans les transports : 157 000 en 2004, contre 505 000 l'année précédente (graphique 3). Comme pour les autres secteurs, la faible conflictualité de l'année 2004 prolonge la forte baisse de 2002 et contraste avec la période 1998-2001. L'année 2003 avait été exceptionnelle car la réforme des retraites avait engendré de fortes contestations. L'essentiel des conflits a été recensé dans les transports ferroviaires et urbains. Cependant, les journées de grève y sont proportionnellement moins nombreuses que l'année précédente: 73 % de l'ensemble des journées perdues en 2004, contre 93 % en 2003. Dans ces entreprises, les grèves ont été plus nombreuses mais beaucoup moins suivies qu'en 2003. À l'opposé, le nombre de jours non travaillés a augmenté dans les entreprises de transports routiers.

Graphique 3



Dans la fonction publique d'État, le reflux est également important après la forte mobilisation des agents publics en 2003, sur les questions de la réforme des retraites et de la décentralisation (graphique 4). En 2004, 374 000 journées de grève ont été comptabilisées dans l'ensemble des ministères et des établissements qui en dépendent, soit dix fois moins qu'en 2003. C'est le niveau le plus bas depuis 1997. La réforme de l'assurance maladie n'a, de fait, pas entraîné de mouvement analogue à celui de 2003 sur les retraites.

Graphique 4



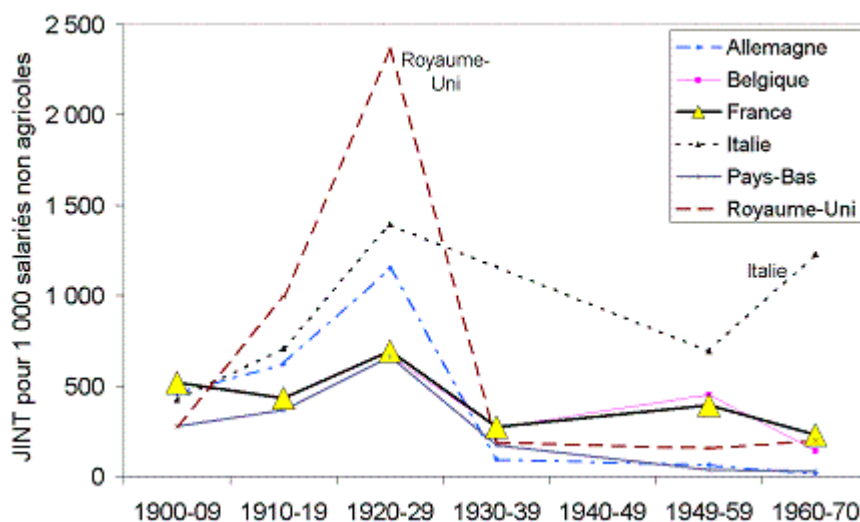
4.3 Historique en France et comparatif France/Europe et pays industrialisés

Le chapitre précédent offre une photographie de la conflictualité limitée à la France et dans le temps. Pour mieux contextualiser le phénomène des grèves dans notre pays il convient de le mettre en perspective avec d'autres pays mais aussi dans le temps. Des études, réparties sur trois périodes, vont nous permettre d'examiner sur plus d'un siècle l'évolutions de la conflictualité en France en la comparant à d'autres pays Européens et industrialisés.

4.3.1 1900 – 1970

Les différents travaux ont été classés par ordre chronologique. La première étude ¹³(Sirot, 1998) porte sur 6 pays européens entre 1900 et 1970. Le graphique 1 met en évidence que, durant cette longue période, la France ne s'est jamais distinguée par une activité conflictuelle particulièrement élevée. Selon ces données, seul le Royaume-Uni aurait pu se voir attribuer le titre de « champion de la grève » pour la période 1910-1930, et l'Italie pour les décennies 1950 et 1960.

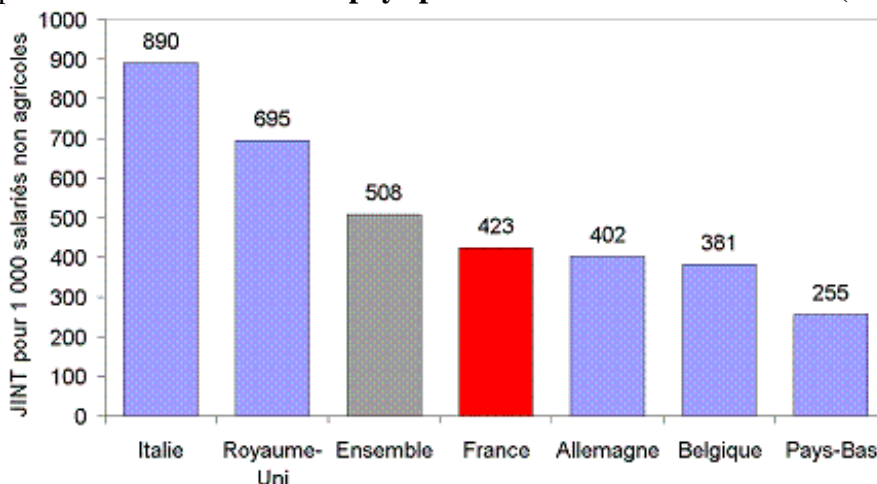
Graphique 1 : **Nombre de journées individuelles non travaillées pour 1 000 salariés (1900-1970)**



A supposer qu'il soit pertinent d'établir un classement général sur une si longue période (sept décennies), on trouve que c'est l'Italie qui est la plus conflictuelle (graphique 1bis). Elle est suivie du Royaume-Uni. La France, quant à elle, se place en troisième position avec un « taux de grève » est inférieur à la moyenne des six pays.

¹³ « Emploi ouvrier, syndicalisation et grèves en Europe occidentale de 1880 à 1970 : entre rapprochements et creusement des singularités », Sirot Stéphane, in Cahiers d'histoire, n°72, « Industrialisation et sociétés. 1880/1970 », 1998, pp. 23-47 (p. 37, notamment)

Graphique 1bis : Classement de 6 pays par conflictualité décroissante (1900-1970)

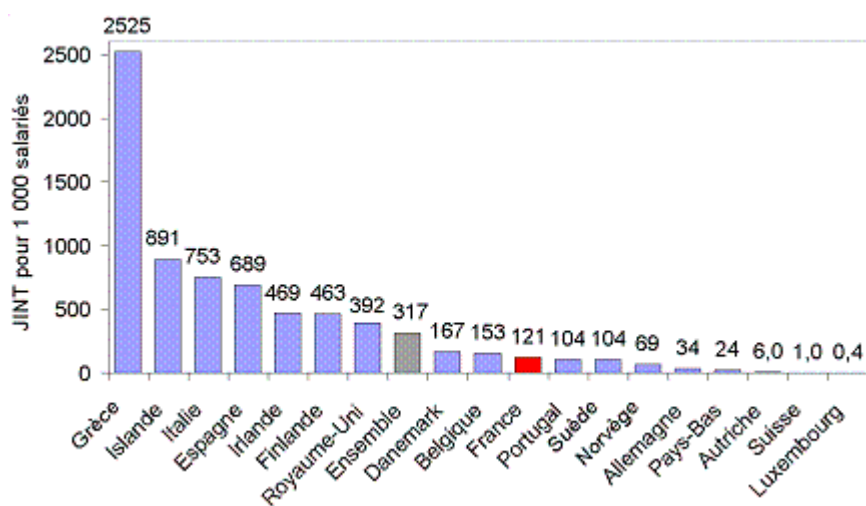


4.3.2 1970 – 1993

La deuxième étude a été menée par Maximos Aligisakis¹⁴ (1997). Elle porte sur la période 1970-1993 (graphique 2). Selon le classement, la France est en 10e position sur 18. Son nombre de journées individuelles non travaillées pour 1 000 salariés est de 121 contre 317 pour l'ensemble des pays. Signalons qu'Aligisakis construit un indicateur plus complexe combinant le « *taux de grévistes* », le « *taux de journées perdues* », la « *mobilisation des grévistes* » et la « *détermination des grévistes* ». Il lui donne le nom d'« *indice général de conflictualité* ». Selon cet indice, la France se retrouve en queue de peloton (au 16e rang sur 18), parmi les « *pays à très faible conflictualité* », aux côtés du Portugal, de la Suisse et du Luxembourg.

Graphique 2

Classement de 18 pays par conflictualité décroissante (1970-1993)



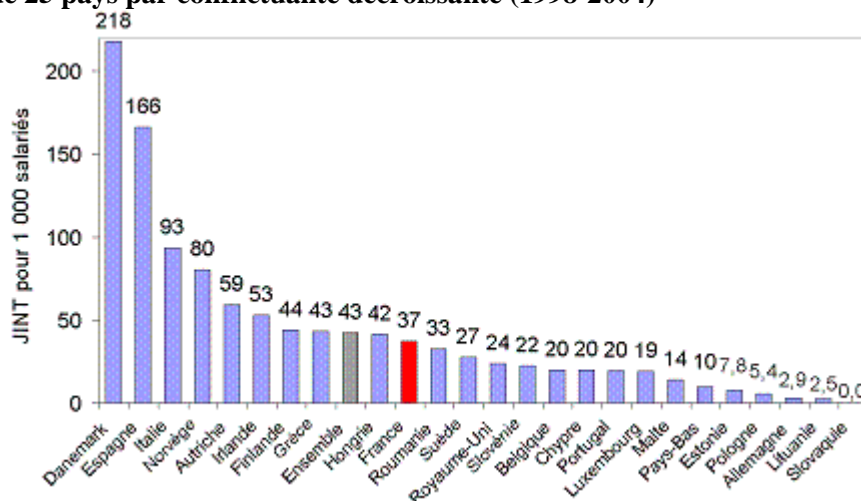
14 « *Typologie et évolution des conflits du travail en Europe occidentale* », Aligisakis Maximos, *Revue internationale du travail*, Vol. 136, n°1, printemps 1997, pp. 79-101

4.3.3 1998 – 2004

Le dernier classement (graphique 3) compile les données de deux sources ¹⁵ (Lecou, 2003 et Carley, 2005). Il concerne la période la plus récente (1998-2004). Pour la première fois, de nombreux pays de l'Europe de l'Est ont été étudiés : la Hongrie, la Roumanie, la Slovénie, l'Estonie, la Pologne, la Lituanie et la Slovaquie. Ce sont des pays dans lesquels la conflictualité est particulièrement faible. Cela explique que la France remonte dans le classement : elle est en 10e position sur 25 (donc dans la moitié qui fait le plus grève). Elle conserve malgré tout une conflictualité inférieure à la moyenne européenne (37 JINT pour 1 000 salariés contre 43).

Graphique 3

Classement de 25 pays par conflictualité décroissante (1998-2004)



4.4 Les enseignements

En premier lieu il est frappant de constater que les statistiques fournies par le Ministère du Travail n'offre pas une vision fidèle de la conflictualité en France. En outre, aucun élément n'est disponible sur les nouvelles formes de conflit notamment lorsqu'ils sont larvés. Ainsi une étude purement quantitative du phénomène serait sans valeur. Sans offrir une vérité les statistiques nous donnent néanmoins un éclairage. Les moins mauvaises informations dont nous disposons portent sur les grandes entreprises car elles disposent de structures Ressources humaines dédiées aux relations sociales dont les attributions sont notamment le recensement des mouvements sociaux. La remonté d'information vers l'inspection du travail s'en trouve fiabilisée.

L'industrie demeure le secteur d'activité le plus conflictuelle. Sa part diminuant régulièrement dans l'emploi des français : le nombre de jours de grève diminue de puis plusieurs années, hors épiphénomène. Les services ne génèrent pas autant de conflits ouverts. La question des salaires est une constante dans les motifs de grève affichés. Le secteur public et parapublic suit la même tendance, sa conflictualité décroît, malgré quelques crises, sur le long terme. Enfin, il convient de relativiser la conflictualité sociale en France. Pour peu que les chiffres des autres pays soient aussi fiable que les notre, la France n'est pas, et n'a jamais été, le

¹⁵ « Évolution de la situation en matière d'actions syndicales - 2000-2004 », Carley Mark, site internet de l'OERI (Observatoire européen des relations industrielles), 2005

« pays des grèves ». Par ailleurs, il est à noter que les pays du nord (culture de consensus) et les pays du sud (culture de confrontation) semblent également touchés par les conflits sociaux. De ce constat il pourrait être posée une question pour un mémoire : « La culture d'une entité géographique et le style de management qui en découle ont-ils une influence sur la qualité de la prévention des conflits sociaux ? »

CHAPITRE 5 : La prévention des conflits – Etats de l’art dans la littérature

5.1 Jean-Louis Birien

5.1.1 Définition du conflit

« Reste que le fond de l’affaire c’est encore de prévenir les conflits. Une tâche ingrate et sans gloire politique. Quiconque réussit à prévenir un conflit est assuré d’être oublié puisque précisément rien ne s’est passé. »¹⁶

Les conflits éclatent rarement spontanément dans les entreprises. Les organisations syndicales n’ont plus le poids nécessaire, quelle que soit la taille de l’entreprise pour « décréter unilatéralement » une grève qui serait suivie par une majorité du personnel.

Les grèves éclatent quand le mécontentement collectif, qu’il ait pour origine une cause unique ou de multiples causes (cas le plus fréquent), trouve un dénominateur commun que ce soit un nom ou un slogan. Si une grève était hier l’explosion de plusieurs milliers de personnes autour des mêmes revendications, elle est plus fréquemment aujourd’hui l’expression au même moment de mécontentements différents de quelques centaines (voire dizaine) de personnes, même si pour les besoins d’une action unitaire et la nécessité de faire ressentir leur détermination, les cents grévistes défilent derrière une seule banderole et avec un seul slogan.

Un climat social médiocre crée le terreau d’où naîtra une crise sociale, même pour un incident mineur. C’est alors l’expression d’un « ras-le-bol » général et l’occasion d’une explosion de revendications. Ce n’est alors pas le témoignage d’une grève mais de plusieurs grèves à la fois.

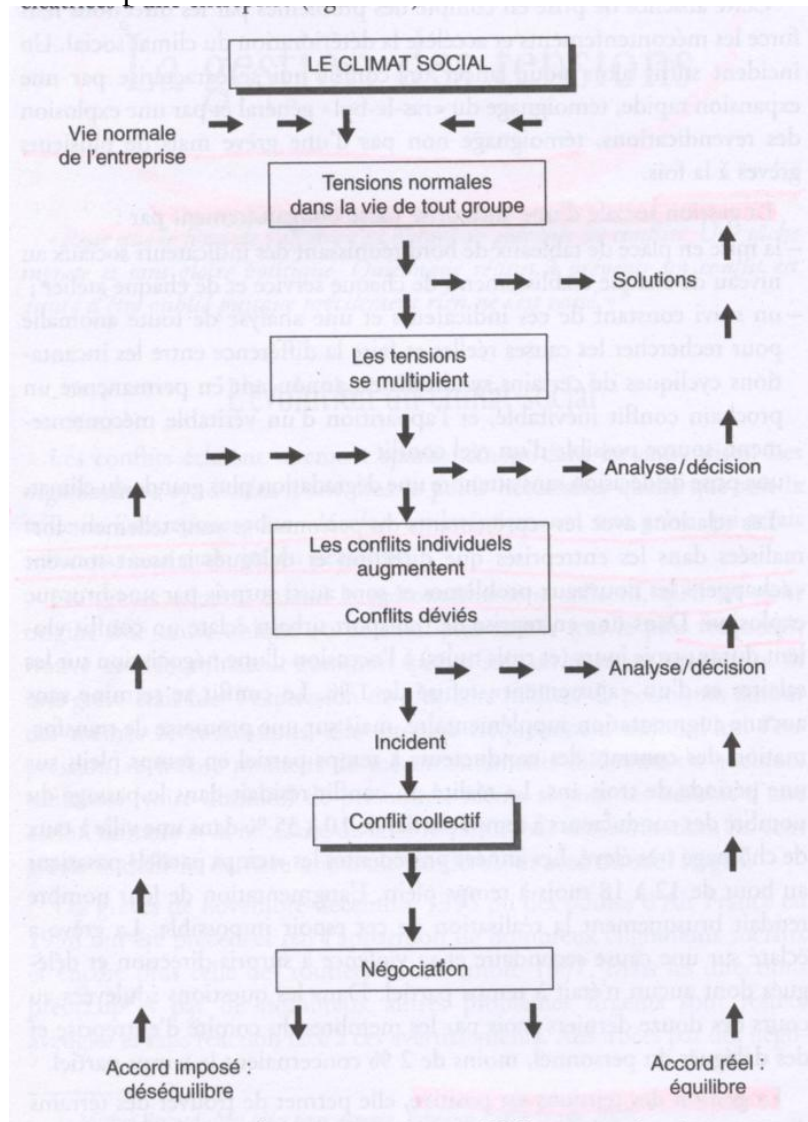
La gestion sociale d’une entreprise passe obligatoirement par :

- La mise en place de tableaux de bords réunissant des indicateurs sociaux au niveau de chaque établissement, de chaque service et de chaque atelier ;
- Un suivi constant de ces indicateurs et une analyse de toute anomalie pour rechercher les causes réelles et faire la différence entre les incantations cycliques de certains syndicalistes, annonçant en permanence un prochain conflit inévitable, et l’apparition d’un véritable mécontentement, source possible d’un réel conflit ;
- Une prise de décision sans attendre une dégradation plus grande du climat.
- Les relations avec les représentants du personnel se sont tellement formalisées dans les entreprises que direction et délégués laissent souvent « échapper » les nouveaux problèmes et sont aussi surpris par une brusque explosion.

La gestion des tensions est positive, elle permet de trouver des terrains d’entente communs. La gestion des conflits est toujours négative car cela signifie que la situation était dans une impasse. L’une et ou l’autre des parties sera obligatoirement obligés de faire des sacrifices qui laissent toujours des cicatrices profondes.

16 « Mes idées pour demain », Michel Rocard, Editions Odile Jacob, 2000

Le climat social en entreprise.



5.1.2 Le tableau de bord social

Jean-Louis Birien préconise le tableau de bord social qui regroupe un ensemble d'indicateurs. Il permet aux responsables de mesurer l'amélioration ou la détérioration du climat par le suivi quantitatif (mesure) des conflits déviés qui servent d'indicateurs sociaux. Pour suivre le climat dans un établissement, un service ou un atelier, il est intéressant de retenir une dizaine de clignotants par secteur ou de les suivre au mois, voire à la semaine, quand le climat se dégrade ou que s'annonce une réorganisation ou une négociation importante.

Les indicateurs ou clignotants sont choisis parmi les incidents critiques, c'est-à-dire des incidents de fonctionnement apparemment sans liaison directe avec le climat social, mais qui peuvent avoir pour origine un mécontentement, une tension, un changement d'habitude mal vécu. C'est la variation simultanée de plusieurs indicateurs, sans point commun, en amont, si ce n'est une dégradation du climat (quelles qu'en soit les causes) qui impose la vigilance. La détérioration des ratios suivant la qualité en même temps que l'augmentation de l'absentéisme et la multiplication des accidents du travail, avec ou sans arrêt dans une même unité, doivent déclencher une analyse plus fine du climat et inciter l'encadrement à une plus grande présence sur le terrain et une meilleure analyse des insatisfactions actuelles.

L'analyse des incidents critiques consiste dans un premier temps, à déterminer si ces incidents ont un rapport avec la dégradation du climat ou sont dues à des causes extérieures. Les ratios permettant de mesurer la non-qualité sont des indicateurs sociaux intéressants. Il faut par contre bien déterminer la cause réelle et différencier ce qui est cause et conséquence.

Conseils pour l'élaboration d'un tableau de bord social efficace :

- avoir une présentation identique pour tous les éléments retenus.
- faire un tableau dépouillé pour en simplifier au maximum la lecture.
- ne prendre en considérations que les informations essentielles
- mettre à jour rapidement les données et obligatoirement les analyser

Le déclenchement d'un signal d'alarme impose immédiatement la recherche plus approfondie des causes.

Dans certains secteurs d'activité, les ratios significatifs sont difficiles à trouver. L'indicateur peut alors être le respect d'une date, une durée de travail, etc. Dans un service comptabilité, les indicateurs ne seront pas les mêmes que dans un service de production industriel à fort taux de conflictualité où les mots d'ordre de débrayage et de pétitions sont quasi hebdomadaires. Et de la même manière, les mêmes indicateurs dans un établissement sans conflit n'auraient pas été retenus.

5.1.3 Du tableau de bord à la veille social

Le terme de « social » est pris dans son sens le plus large, il inclut tout ce qui influe sur le climat et les relations du travail dans l'entreprise : management, évolution des mentalités, des cultures, relations sociales, etc.

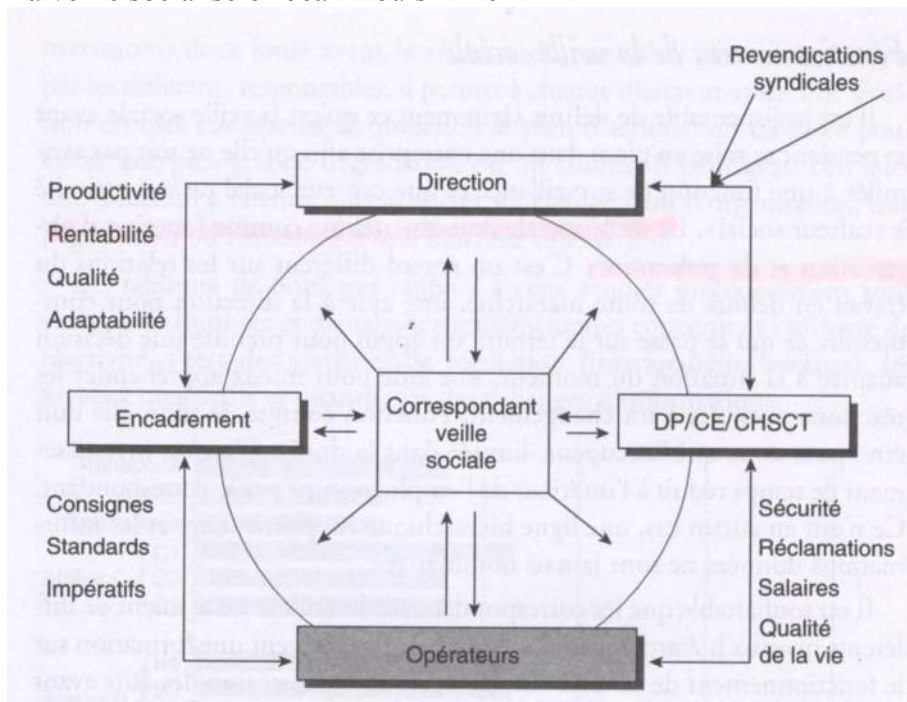
Les conflits des dernières années montrent (malgré tous les discours) le déficit d'écoute des canaux de communication traditionnels de l'entreprise (hiérarchie, représentants du personnel, voire service ou direction de la communication interne). Ce non fonctionnement de l'information et du dialogue favorise le développement des regroupements et des mouvements spontanés (phénomène de coordinations ou d'intersyndicales « autonomes ») qui témoignent d'une même méfiance à l'égard du management et des structures représentatives ou syndicales. N'ayant ni recours ni écoute, le mécontentement s'exprime par une explosion permettant de toucher le seul vrai décisionnaire apparent ou par refus larvé qui bloque tout processus de réorganisation sur le terrain.

Derrière l'organigramme, représentation de structures officielles, chartes et projets, la réalité de l'entreprise est constituée d'hommes, de femmes, de groupes, formant un enchevêtrement de relations et de logiques différentes. La représentation figée (l'organisation) de ce tissu social e, perpétuelle transformation est nécessaire pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise, mais il serait dangereux de confondre représentation (figée) et réalité(mouvante et floue).

Dans les grandes entreprises, les représentants du personnel et de la direction des ressources humaines, éloignées du terrain, sont souvent conduit à négocier des accords éloignés des préoccupations principales des opérationnels. Ils ne captent plus les modification du climat ou peuvent de moins en moins prévoir et prévenir la prochaine explosion. Il est nécessaire de saisir sur le terrain tous les phénomènes (au sens météorologique) et d'être capable de leur attribuer une valeur dans les dysfonctionnements ou les améliorations du fonctionnement des unités.

C'est la multiplication des correspondants avec une vue et un sens différents qui permet le mieux de saisir la réalité complexe du terrain.

La veille social selon Jean-Louis Birien



Dans beaucoup d'entreprise, l'encadrement, aspiré par l'aspect technique de sa fonction n'assure plus sa fonction gestion des ressources humaines, de plus en plus complexe dans les structures changeantes, et est encore moins disponible pour gérer le social que partagent la direction et les délégués. La veille sociale doit permettre à l'encadrement de reprendre sa place.

5.1.4 Fonctionnement de la veille sociale

Il est indispensable de la définir clairement avant de la mettre en œuvre afin qu'elle ne soit pas assimilée à un « cafteur social ». Elle doit être définie comme fonction d'observation et de prévention. C'est un regard différent sur les relations du travail en dehors de toute hiérarchie, une aide à la direction pour comprendre ce qui se passe sur le terrain, un appui pour prendre une décision adaptée à la situation du moment, une aide pour mieux appréhender les réactions possibles à un changement.

Il est souhaitable que les correspondants de la veille sociale soient de différents niveaux hiérarchiques et volontaires. Ils reçoivent une formation sur le fonctionnement de la veille sociale axée sur la perception des faits avant toute interprétation, une ouverture sur les relations sociales, la gestion des tensions et un entraînement à analyser les clignotants en prenant en compte le maximum de paramètres.

5.2 Hubert Landier et Daniel Labbé

Un conflit social n'est pas le fruit du hasard. Il émerge du fait d'une accumulation de sujets de mécontentements qui ne sont pas entendus par la direction de l'entreprise. Ainsi, les auteurs insistent sur la nécessité de l'observation sociale première règle du management humain de l'entreprise destiné à prévenir les conflits.

5.2.1 L'observation sociale et son animation

Savoir se mettre à l'écoute.

La plupart du temps, ce qui conduit à l'explosion sociale est le manque d'écoute de l'entreprise « *certaines entreprises souffrent d'autisme social* ». Ainsi, elle se trouve dans un environnement social incertain qui conduit à des réactions soudaines et inappropriées. La prévention des conflits demande « *un développement de la capacité d'écoute collective de l'entreprise* ». Cette capacité n'est pas aisée à mettre en œuvre compte tenu du contexte économique dans lequel évolue l'entreprise et de la pression exercée sur le management en terme de résultats qui a pour conséquence « *de réduire la réalité humaine de l'entreprise à sa seule dimension économique* ».

Les signes avant-coureurs de tension

Il n'est pas possible d'enfermer les réactions humaines via une batterie d'indicateurs. En effet, Hubert Landier et Daniel Labbé affirment que les indicateurs ne sont pas des thermomètres qui donnent exactement la température... Encore faut-il être en mesure de les interpréter.

Le rôle de l'observateur social est donc d'essayer de trouver des « signaux faibles » susceptibles de le mener vers une évaluation plus précise. Bien qu'il n'existe pas de règle quelques signaux ont en quelque sorte « fait leur preuve » :

- l'attitude du personnel de base à l'égard de l'encadrement,
- l'existence de rumeurs,
- le nombre de réclamations et leur nature,
- l'activité des représentants du personnel.

Le dispositif d'observation sociale

Les auteurs posent la question de savoir comment et par qui recueillir les informations destinées à poser l'évaluation du climat social.

L'opinion directe du dirigeant en descendant directement sur le terrain reste une valeur sûre « loin d'être du temps perdu, ces contacts sont pour lui l'occasion précieuse d'évaluer la façon dont les gens réagissent aux événements qui ponctuent la vie de l'entreprise ». Par contre, lorsque l'entreprise a atteint une taille certaine, la visite directe est plus difficile à mettre en œuvre. C'est là qu'intervient le dispositif d'observation sociale avec :

- des « capteurs » ou des correspondants, qui sont soit issus de l'encadrement et choisis pour leur bonne connaissance du terrain, soit issus du réseau des ressources humaines. Ils devront grâce à leur « sensibilité » particulière « *détecter les tendances importantes, relever les faits significatifs et évaluer les réactions du personnel aux décisions de la direction* »,
- une cellule de synthèse pilotée au plus haut niveau du réseau ressources humaines (par le directeur des ressources humaines) qui rencontrera régulièrement les capteurs afin de partager avec eux leurs remontées terrain.

Les personnes choisies devront bien entendu inscrire l'entreprise dans son environnement immédiat mais aussi connaître son histoire.

5.2.2 Les relations avec les représentants du personnel

Les préjugés ont la vie dure... Les dirigeants d'entreprise ont des difficultés à considérer le canal syndical comme un vecteur d'informations lors que, corrigée de leur défauts (généralisation des situations locales, mode de raisonnement qui ne procède pas de l'analyse stratégique, difficultés à quantifier et à hiérarchiser les phénomènes et les dysfonctionnements relatés) l'information donnée est précieuse. Il est donc dangereux pour un dirigeant de ne pas écouter.

Les représentants du personnel comme détecteurs et porte-parole des tensions

Hubert Landier et Daniel Labbé rappellent le rôle des délégués du personnel –nature des questions posées- et des délégués syndicaux –revendications- qui constitue un indicateur précieux du climat social. En effet, ils sont un moyen de détecter des sujets susceptibles d'amener des tensions. Ainsi le dirigeant peut agir sur au moins trois leviers :

- Le réseau ressources humaines,
- L'encadrement,
- Les instances représentatives du personnel.

Les représentants du personnel comme déformateurs des tensions

Toutefois, il ne faut pas occulter le fait que le canal syndical, à l'inverse du canal hiérarchique, peut exagérer l'importance des problèmes. De plus, deux éléments au moins gênent les représentants du personnel :

La tendance à se laisser enfermer dans une vue institutionnelle et juridique des rapports sociaux avec un décrochement de « leur base »,

Les différences de point de vue entre des individus de génération différente qui a également pour conséquence de décrocher de la base,

Ces éléments peuvent être à l'origine d'un conflit non prévu. Dans ce cas, les organisations syndicales sont « dépassées par leur base » et contraintes de suivre un conflit qui s'est mis en place sans elles.

Les représentants du personnel comme amplificateurs des tensions

Alors que les représentants du personnel sont sensés porter les revendications des salariés, ils s'expriment également en leur nom propre... Ainsi, trois facteurs peuvent porter préjudice à la véracité du propos d'un militant :

- les principes d'action dont il se recommande : la CGT, par exemple, dans un contexte de lutte des classes, amplifie les difficultés des salariés,
- la sensibilité personnelle du militant : celui-ci a des difficultés à porter un jugement serein sur l'entreprise, parfois même il y projette ses frustrations,
- les nécessités de l'action : la diversité syndicale implique une surenchère face à l'employeur. En conséquence, l'organisation syndicale peut être amenée à grossir un problème mineur. Elle se trouve alors dans la position « *du pompier incendiaire* », qui cherche à convaincre le salarié du caractère intolérable de sa situation !

Le dirigeant et le directeur des ressources humaines doivent avoir en tête toutes ces distorsions et donc filtrer les informations qu'ils reçoivent des organisations syndicales. Les relations qui s'installent entre les militants et la direction sont importantes et permettent de savoir à quelle parole se fier.

Les tâches du manager pour prévenir les conflits

Les auteurs donnent leurs actions pour prévenir les conflits :

- anticiper les situations à risques en mesurant notamment les conséquences sociales des changements de toutes origines, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise,
- donner de la visibilité dans les périodes délicates et communiquer suffisamment pour éviter le développement de rumeurs, des supputations et des inquiétudes injustifiées,
- déceler les « irritants majeurs » mais aussi les évolutions profondes des mentalités et des comportements , ce qui est supporté aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain,
- animer une veille sociale active axée sur l'analyse et la compréhension des signaux faibles,
- mobiliser le management dans un suivi actif du climat social consistant à traiter au plus près de l'origine des sources d'insatisfaction,
- maintenir avec les organisations syndicales et les représentants du personnel un dialogue suffisamment étroit pour traiter les sujets de crispation avant qu'ils ne dégèrent sans pour cela être naïf ou laxiste ».

5.3 Michèle Millot et Jean-Pol Roulleau : La prévention des conflits en Europe

L'ouvrage de Michèle Millot et Jean-Pol Roulleau offre un panorama des relations sociales au sein de l'Union Européenne. En premier lieu, il pose les enjeux auxquels le syndicalisme doit faire face en Europe. Puis il détaille pays par pays (les 15 états membres historiques et les 10 nouveaux arrivants dans la communauté européenne) l'exercice des relations sociales en utilisant régulièrement la mise en perspective historique pour expliquer les comportements actuels. La dernière partie ouvre des perspectives sur un syndicalisme européen complexe à construire, notamment pour des raisons historiques.

L'intérêt de cette étude est double pour notre mémoire :

- ⇒ Identifier, si elles existent, de bonnes pratiques en matière de prévention des conflits.
- ⇒ Apporter des éléments de réflexions sur l'évolution des relations sociales dans le cadre d'une structure supra nationale.

L'étude des relations sociales en Europe permet de dégager trois grandes tendances :

- ⇒ Le modèle Rhénan
- ⇒ Le système Britannique
- ⇒ Les pratiques Latines

Ces différents schémas tentent de co-exister et de se fédérer au sein de la Confédération des Syndicats Européens.

5.3.1 Le modèle Rhénan

Le modèle de relation sociale Rhénan s'étend à toute l'Europe du nord continentale. De manière sommaire, il a pour caractéristiques :

- ⇒ Un syndicalisme fort, basé plus sur l'adhésion à un prestataire de service social (souvent gestionnaire de caisse de retraite, d'assurance maladie ou fournisseur de services juridiques ...) que sur l'action militante. Il en découle des taux de syndicalisation très élevés (35 à 90% des salariés). Le nombre de syndicats est très limité.
- ⇒ L'acceptation de l'économie de marché et ainsi l'abandon des luttes idéologiques au profit du pragmatisme et de la prise de responsabilité dans la vie économique.
- ⇒ La négociation précède tous les éventuels conflits. Cela n'exclut pas l'usage de la grève. Son utilisation, si elle est parcimonieuse, est alors massive du fait du taux de syndicalisation élevé.
- ⇒ Les syndicats sont ouvertement impliqués dans la vie politique du pays. Ils soutiennent activement les parties de gauche et de centre gauche, y compris financièrement. Il n'est pas rare de voir des leaders syndicaux prendre des responsabilités politiques.
- ⇒ La négociation est inscrite dans des lois ou des textes équivalents. La signature d'un accord engage les partenaires, parfois même à ne pas faire grève durant sa période de validité. En outre, l'état est peu interventionniste. En cas de conflit, les discussions bi-partites sont presque systématiquement privilégiées.

Ce modèle ne supprime pas les divergences d'intérêts entre patronat et salariés, il n'exclut pas le rapport de force. La grève demeure une réalité sociale. Elle est rare, mais d'autant plus massive et unitaire lorsqu'elle a lieu. Les mutations industrielles ont éprouvé ce mode de fonctionnement. Les indispensables adaptations de l'outil de production, la hausse du

chômage, les délocalisations ont mis à mal un modèle qui faisait la part belle à la cogestion. Il est apparu difficile d'expliquer à un adhérent qu'il était dans l'intérêt de la collectivité de supprimer son poste.

5.3.2 Le système Britannique

Ce système est très proche du précédent, cependant deux caractéristiques l'en distinguent :

- ⇒ L'absence de Code du Travail. L'Etat est absent de la régulation sociale. Le système est fondé exclusivement sur la contractualisation.
- ⇒ En plus de la force de la contractualisation, l'acceptation du modèle libéral veut que seules les entreprises directement signataires d'un accord l'appliquent. La négociation par branche est dès lors sans effet.

Par ailleurs, la décennie 80 a fortement affaibli les syndicats. Leur représentativité a notablement baissé tout comme la conflictualité, qui était une caractéristique des relations sociales outre-manche.

Le syndicalisme britannique n'aspire pas au partage des pouvoirs au sein de l'entreprise : la cogestion n'est pas à l'ordre du jour. Alors que les « trade-unions » restent très présents au sein du « Labour », notamment en participant activement à son financement, et en servant de cheville ouvrière à toutes ses campagnes électorales (bien que sa politique libérale ait déstabilisé les adhérents historiques).

5.3.3 Les pratiques Latines

Les relations sociales des pays du sud de l'Europe répondent, de manière schématique, aux caractéristiques suivantes :

- ⇒ Un taux de syndicalisation variant de 7 à 40%. Néanmoins ce syndicalisme est militant et parfois même idéologique.
- ⇒ Le conflit est considéré comme un préalable à la négociation. Il permet de poser le rapport de force avant d'entamer des discussions.
- ⇒ L'état a un rôle important dans les relations sociales. Ce dernier produit un corpus de lois conséquent pour régir les relations entre employeur et salarié. En outre, syndicats et employeurs n'hésitent à en appeler à ses bons offices pour trouver des solutions aux conflits.
- ⇒ Le point précédent entraîne un manque d'implication et de sens des responsabilités des partenaires sociaux. La signature d'un accord n'empêche pas de passer outre.
- ⇒ La plupart des syndicats proclament leur indépendance du pouvoir politique. Ils ne soutiennent pas officiellement de candidats aux élections. Néanmoins les Partis Communistes ont utilisés des syndicats comme « courroies de transmissions » de leur idéologie.
- ⇒ Le syndicat n'est pas envisagé comme un prestataire de service. Il ne se considère pas comme un acteur social de la vie économique mais comme un moyen de changer la société.

Les appels aux conflits sont plus nombreux que dans les deux modèles précédents, cependant il leur arrive d'être peu suivis.

Les dernières années ont permis aux acteurs syndicaux d'entamer une mutation. Certains se sont affranchis de leurs liens avec des partis politiques et d'autres commencent à intégrer l'économie de marché.

5.3.4 Les nouveaux membres

Les 8 pays de l'ex-bloc communiste qui ont récemment rejoint l'Union Européenne découvrent le dialogue social. Auparavant, les mouvements sociaux étaient inconcevables. L'état était censé représenter les aspirations du peuple. Les syndicats constituaient une « courroie de transmission » entre le Parti Communiste et les travailleurs.

Néanmoins en Pologne, et dans une moindre mesure, en Hongrie l'action des syndicats a contribué à la chute des régimes totalitaires.

Aujourd'hui le modèle Rhénan est déclaré comme la référence pour l'organisation des relations sociales. Néanmoins, l'état reste très interventionniste, et on assiste la plupart du temps à des dialogues tripartites.

Les conflits sociaux sont peu nombreux pour des pays où l'industrie (plus exposée aux grèves) reste l'activité majoritaire.

Chypre et Malte sont proches du modèle britannique. Par ailleurs, ils ne subissent pas l'héritage d'un passé où les syndicats avaient le rôle de relais du Parti Communiste.

5.3.5 La Confédération Européenne des Syndicats

En 1993, le Protocole social est annexé au traité de Maastricht. Il reconnaît les partenaires sociaux : CES pour les salariés, UNICE pour le patronat du secteur privé, et CEEP pour le patronat du secteur public. Quand la commission estime devoir légiférer dans le domaine social, elle consulte ces partenaires. Cette légitimation repose, non pas sur le recours prioritaire au conflit, mais sur la capacité de la CES à jouer un rôle de partenaire responsable.

Ce passage du rôle de lobbyiste à celui de réel partenaire, co-législateur, est un élément fondateur et structurant du syndicalisme européen. En 1995 elle adopte, pour son fonctionnement interne, la règle de la majorité qualifiée. Cela facilite la prise de décision et raccourcit les délais.

Parmi les objectifs de la CES, on trouve le développement du dialogue social et des conditions collectives. Elle entend promouvoir les droits transnationaux, comme le droit de grève, et la liberté de négocier en vue de créer un espace européen de négociation. Les conflits sociaux européens restent rares (Renault Vilvorde par exemple).

La CES rencontre des difficultés de trois ordres :

- ⇒ Concilier les divergences historiques et parfois idéologiques entre ses membres.
- ⇒ Faire reconnaître son rôle d'interlocuteur représentatif par les pouvoirs politiques et patronal au niveau européen.
- ⇒ Conserver le contact avec les attentes des salariés de 25 pays.

Les cinq syndicats français représentatifs sont membres de la Confédération Européenne des Syndicats. Cela signifie, notamment, que la Direction de la CGT, après avoir rompu avec le communisme, a décidé de s'inscrire dans une logique de négociation.

5.3.6 Enseignements

Statistiquement, aucun des trois types de relations sociales ne présentent de primauté en matière de prévention des conflits sociaux. Si le modèle Rhénan a l'avantage de privilégier la négociation avant le conflit (les accords sur le prévention de conflits à la RATP et à la SNCF s'en inspirent) il peut provoquer des grèves très suivies et pouvant durer longtemps car les syndicats compensent les pertes de salaires, ce qui n'est pas le cas dans les pays latins. Par ailleurs, les grandes mutations industrielles ont mis à mal la co-gestion. Les nouveaux membres orientaux de l'Union Européenne découvrent les relations sociales débarrassées de l'idéologie, en même temps que l'économie de marché. Les mouvements sociaux y sont encore rares.

La CES, qui reste en grande partie à construire, repositionne le dialogue social. L'idée est de raisonner globalement et d'agir localement. Il s'agit de fixer des règles sociales minima au niveau européen, via des directives, et de laisser l'initiative des négociations au niveau des entreprises ou des branches supranationales. Et ainsi de passer outre le niveau des nations et des branches professionnelles nationales. La présence de la CGT au sein de cet organisme est un précieux enseignement sur son nouveau positionnement.

CHAPITRE 6 : Au-delà de l'étude documentaire

Au terme de cette partie, un certain nombre de points soulèvent soit une interrogation quant à leur réalité, soit un manque d'exhaustivité dans le traitement du sujet.

Ainsi nos interrogations portent sur les sujets suivants :

- Dans un contexte de baisse de la conflictualité, en quoi investir dans la prévention et la régulation permanente des conflits reste-t-il pertinent ? Si cela est le cas, est-il un facteur important de la performance globale de l'entreprise ?
- Toutes les entreprises ont-elles la même définition du conflit social ? Si oui, envisagent-elles la même prévention ?
- Le dialogue social est-il un moyen de prévention, et si oui, quels objectifs lui assigner ?
- Les conflits larvés sont-ils traités au même titre que les conflits ouverts ?
- Dès l'instant qu'elle est un groupe, l'entreprise va produire du conflit. Où s'arrête la « normalité » ? A quel moment le conflit détruit la performance de l'entreprise ?
- Les concepts et les outils sont-ils utilisés et appliqués par les entreprises ?
- La réalité corrobore-elle ou non les statistiques qui indiquent une baisse de la conflictualité (ces statistiques étant sujettes à caution) ?

Les « zones d'ombres » de notre étude documentaires peuvent être traduites dans le questionnement suivant :

- Est-ce que les partenaires sociaux ont la même vision du dialogue social ? Il s'agit alors pour nous, par exemple, de savoir si la régulation sociale précède le conflit ou l'inverse.
- Par ailleurs, nous souhaitons savoir si la prévention des conflits s'intègre à la stratégie globale des grandes entreprises, et si les canaux : hiérarchie, communication interne, management participatif et Instances Représentatives du Personnel sont mises en œuvre.
- Les tableaux de bords et autres outils « cartésiens » suffisent-ils à prévenir les situations conflictuelles ?
- La régulation sociale et ses outils s'intègrent-ils à la Responsabilité Sociale des l'Entreprises ?
- La médiation est encore récente en France mais a-t-elle de l'avenir ?
- Les entreprises anticipent-elles les évolutions du modèle social ?

Toutes ces interrogations et ces zones d'ombre architecturent nos questionnaires (Entreprises et Syndicats) et guident les entretiens menés auprès des professionnels des relations sociales en entreprise, de représentants syndicaux et d'experts dans le domaine. Ces documents sont fournis en annexe. La partie 2 du mémoire présente la synthèse des résultats de ces entretiens.

PARTIE 2

ETUDE QUALITATIVE

Faut-il prévenir les conflits sociaux ?

A la question « la prévention des conflits est-elle une nécessité » la quasi-unanimité a répondu par l'affirmative, notamment BOUYGUES qui insiste en précisant « *c'est même une obligation* ».

Seule RHODIA nous dit « *non, on peut très bien s'en passer* ». Néanmoins notre interlocuteur ajoute « *c'est une question de stratégie* ». Ce complément de réponse est aussi celui de la DEUTSCHE BANK qui considère, pour sa part, que la prévention est une nécessité.

La réponse d'EURONEXT est symptomatique : « *Oui, mais de manière non formalisée.* » Elle résume la position des entreprises rencontrées qui ont peu ou pas connu de conflits sociaux sur les quinze dernières années.

CHAPITRE 1 : Définition

1.1. Définition du conflit social

Remarque : les verbatim sur lesquels s'appuie cette partie sont intégrés en annexe 4

L'analyse des verbatim recueillis auprès des DRH du panel, nous permettent d'élaborer le tableau ci-dessous qui reprend les principaux thèmes qui en ressortent et qui nous permettent de mettre en exergue 4 thèmes récurrents. En effet le conflit social est vu avant tout comme :

- ⇒ **un conflit ouvert** avec presque systématiquement la grève comme mode d'expression,
- ⇒ **un échec du dialogue social**,
- ⇒ **l'émergence d'un déséquilibre** entre les intérêts des salariés et les enjeux de l'entreprise.

	Conflit ouvert : Grève	Conflit larvé	Moteur de progrès	Déséquilibre dans le Rapport Salariés-Employeur	Déséquilibre dans le Rapport IRP-Employeur	Inaction / Perte d'initiative	Echec du dialogue social	Phénomène social naturel	Violence
Euronext	X				X		X		
Bouygues	X			X		X	X		X
Rhodia	X	X	X				X	X	
La Poste	X	X							
Cap Gemini	X			X			X		
Alcan	X								X
MGEN	X	X							X
BNP Paribas	X				X		X		
RATP	X			X		X			
SMURFIT				X			X		
Europcar	X		X	X			X	X	
ADP-GSI					X				
DEUTSCHE BANK	X					X	X		
TOTAL	11	3	2	5	3	3	8	2	3

1.2 Conflits ouverts

A une large majorité, les interviewés considèrent que le conflit ouvert peut-être utile.

Certains mettent en avant la possibilité, à travers ce type de conflit, de réguler les relations sociales. Pour RHODIA cela permet de « canaliser les mécontentements », pour ALCAN « il faut un exutoire et le conflit social en est un » et enfin pour DEUTSCHE BANK, si le conflit

est prévenu en amont, il peut même ouvrir la possibilité d'entrer en négociation « *je suis parfois allé au conflit, ce qui a permis la négociation via une décision juridique* ».

Toutefois, deux interrogés considèrent le conflit ouvert comme inutile. Pour BNP-PARIBAS « *il convient de le prévenir, néanmoins il est préférable à un conflit larvé* ». Pour SMURFIT compte tenu de l'incidence sur les décisions d'investissement des actionnaires, le conflit ouvert est néfaste pour les salariés comme pour l'employeur car il induit des risques de délocalisation.

1.3 Conflits larvés

Unanimement nos interlocuteurs ont répondu à la question de l'utilité du conflit larvé par la négative. En effet, contrairement au conflit ouvert, il n'apporte aucune solution constructive. Il se définit, comme un enlisement de la situation qui a de multiples conséquences : une perte de productivité, la détérioration de l'ambiance de travail, des « *guerres de procédures* », une « *résistance au changement* », un manque de prise d'initiative. Toutefois, La POSTE et la RATP considèrent que les comportements déviants dans le travail sont « *des signaux faibles* » au service de la « *détection d'un éventuel conflit ouvert* ».

1.4 Objectifs et efficacité d'un dispositif de prévention des conflits

L'objectif d'un dispositif de prévention des conflits est différent selon les entreprises, leur histoire, le marché sur lequel elles évoluent et la stratégie qu'elles mettent en place, sachant que le but commun est de ne pas pénaliser le client final et de sauvegarder son image.

L'analyse de nos réponses nous conduit à identifier deux groupes d'entreprises :

- ⇒ celles qui veulent « *supprimer* » (BNP-PARIBAS, BOUYGUES) le conflit à tout prix et surtout la grève,
- ⇒ celles qui veulent comprendre les raisons du mécontentement, anticiper les conséquences et en avoir ainsi une meilleure maîtrise (RATP, SNCF, LA POSTE, RHODIA, CAP GEMINI). La MGEN y voit le moyen de diminuer l'ampleur et le taux de participation des mouvements sociaux.

La distinction entre ces deux positionnements nous est apportée par notre interlocuteur de SMURFIT qui précise que supprimer les conflits est une vision « *idéaliste* » alors que les « *atténuer* » est une vision réaliste.

Les entreprises sont majoritairement satisfaites des outils en place.

Bouygues met en avant l'absence de conflit dans l'entreprise

La Poste se satisfait d'une diminution continue du nombre des conflits depuis 2004, tout en considérant que les outils ne sont pas seuls contributeurs à ces bons résultats.

Chez Europcar « *la situation n'est pas figée* » grâce à la culture d'entreprise forte qui repose sur une communication de très grande proximité avec tous les salariés.

BNP Paribas considère que ses outils de prévention sont adaptés par rapport au niveau de risque encouru : la grève est identifiée comme l'un des trente risques majeurs pour l'entreprise.

SMURFIT seul n'est pas complètement satisfait, et lie cette défaillance à un mauvais reporting de la hiérarchie.

CHAPITRE 2 : Les voies de la régulation sociale

2.1 La hiérarchie

De façon quasi-unanime, les personnalités interrogées considèrent ce canal comme prioritaire par rapport aux autres voies ci-dessous. « *C'est le premier maillon* » indique la RATP en citant Mintzberg. Pour SMURFIT, la capacité à s'appuyer sur la proximité (connaissance de chacun des salariés à titre personnel) aide le manager à conquérir le respect de ses équipes.

Son utilité réside donc dans son rôle d'interface entre la direction et les salariés, afin d'avoir une communication de proximité ascendante et descendante de qualité. Toutefois, elle reste à convaincre car cette position peut être perçue comme inconfortable par les managers, comme « *mise sous surveillance (...) par la direction* » (LA POSTE).

2.2 Les Instances Représentatives du Personnel (IRP)

Les instances représentatives du personnel élues ne constituent pas un tout. Les interlocuteurs rencontrés distinguent les IRP élus, de ceux qui sont désignés. Les Comités d'Entreprise et les rencontres avec les Délégués du Personnel sont parfois considérés comme des lieux de discussion trop codifiés pour ouvrir de réels débats.

Pour la BNP-PARIBAS, les délégations syndicales « *ont une structure moins formelle que les IRP [élues]. Elles permettent d'aborder des sujets de manière plus ouverte et donne lieu à signature d'accords d'entreprise* ».

Certains interlocuteurs préconisent une gestion avec les IRP au plus proche du terrain, c'est-à-dire de régler les problèmes en local au niveau des instances adéquates, sans confondre (Ex : BOUYGUES n'attend pas d'avoir 50 salariés au niveau d'un Etablissement pour créer un CE).

Il ne s'agit néanmoins pas de confondre avec la co-gestion, comme le rappelle la MGEN, alors même que son président a été membre de la Direction de la Fédération de l'Education Nationale.

Dans notre panel d'entreprises, nous constatons que la grande majorité des interlocuteurs considèrent leurs IRP comme aujourd'hui professionnelles. Les seuls qui répondent par la négative sont davantage confrontés à un problème d'incompétence de la personne occupant la fonction que par l'instance elle-même.

Toutefois le renouvellement naturel des représentants du personnel implique l'arrivée de nouveaux venus dans la fonction n'ayant pas encore acquis le professionnalisme attendu. Ils considèrent qu'une formation devra leur être dispensée. A ce phénomène s'ajoute un phénomène de société : l'individualisme, ce dernier impactant les engagements de ces nouveaux titulaires qui prennent la fonction à titre personnel, au détriment du collectif.

A la RATP, cela se traduit par le départ en retraite des dirigeants syndicaux « historiques » et une valeur de la relève qui inquiète car les nouveaux enjeux nécessiteront des capacités élevées de compréhension.

2.3 La communication interne

Globalement les personnes interrogées citent toutes des outils de communication interne qui ont été mis en place dans leur entreprise.

Ainsi, toutes les entreprises utilisent le levier communication interne : RATP « *préparer des messages sur des thèmes identifiés comme sensibles* », BNP-PARIBAS , « *l'objectif est d'être le plus transparent possible* » pour transmettre des informations aux salariés et expliquer la position de la Direction.

Pour la DEUTSCHE BANK la communication interne est indissociable de la Direction des Ressources Humaines qui est seule habilitée à délivrer les messages de la Direction Générale.

2.4 Le management participatif

En préparant le questionnaire, notre définition du management participatif était la suivante : « c'est une forme d'association des salariés à l'élaboration d'un projet de changement ».

Par contre, les DRH que nous avons rencontrés comprennent le management participatif comme une participation des salariés aux résultats de l'entreprise. BOUYGUES, BNP-PARIBAS et EURONEXT nous citent le pourcentage de capital détenu par les salariés. La MGEN nous donne l'accord d'intéressement.

Seule LA POSTE nous donne le sens suivant : « *explication aux organisations syndicales de la stratégie de l'entreprise et son implication dans les chantiers de mutation de l'entreprise* ». Aucune des entreprises rencontrées n'a retenu la définition donnée et notamment ce que visait à mettre en place les lois Auroux.

2.5 La cellule de crise

Quasiment toutes les entreprises ont prévu la mise en place d'une cellule de crise en cas de conflit social avec des interlocuteurs bien identifiés : Directeur Général, Responsable communication, Responsable Sécurité, Directeur Ressources Humaines, Directeur de l'entité concernée par le conflit.

Celles qui n'ont pas de cellule de crise estiment que le risque de conflit est marginal soit parce qu'elles n'ont pas été confrontées depuis longtemps à un conflit (EURONEXT) où soit que le conflit est improbable (BOUYGUES).

CHAPITRE 3 : Les outils de prévention

3.1. Les tableaux de bord

Tous les interlocuteurs ont un tableau de bord social qui est différencié en fonction des objectifs de l'entreprise. Il peut être :

- hebdomadaire (RODHIA, CAP GEMINI et RATP),
- mensuel (LA POSTE)
- par branche métiers (BOUYGUES)
- par région géographique (LA POSTE)
- élaboré par le management (MGEN) ou par la DRH (les autres)

Pour la DEUTSCHE BANK, le tableau de bord doit être élaboré en fonction des objectifs que l'entreprise poursuit. Exemple : la Deutsche Bank veut devenir une banque d'affaires ⇒ Du point de vue social cela se décline de la façon suivante : « on va vendre une partie de l'entreprise qui fait de la banque de détail ⇒ dans le tableau de bord on aura : le nombre de jours de grève, le nombre de départs... ».

LA POSTE et la RATP ont des tableaux d'analyse du climat social dont les données sont issues de notes de conjoncture voire du travail des observatoires sociaux.

3.2 Les enquêtes de climat social

Toutes les entreprises rencontrées ont des enquêtes de climat social qui se déroulent tous les ans ou tous les deux ans dont les thèmes principaux sont :

Évaluation du management (RHODIA et CAP GEMINI),
Perception des mutations en cours (LA POSTE, MGEN, BNP-PARIBAS),
Satisfaction dans le travail (RATP),

3.3 Observatoire social

Seules la RATP, SNCF et LA POSTE ont un observatoire social. La MGEN fait référence à un observatoire des métiers tandis que BNP-PARIBAS et EURONEXT parlent d'un observatoire au niveau de la branche professionnelle (AFB).

3.4 Plan de communication

A l'instar de la mise en place d'une cellule de crise, on constate que les entreprises qui estiment avoir un risque mineur de conflit social dans l'entreprise ne disposent pas d'un plan de communication pré-établi en cas de conflit.

La DEUTSCHE BANK insiste sur l'importance de préparer le conflit grâce notamment au tableau de bord et au plan de communication. Dans tous les cas, les outils sont pour elle un clignotant qui permet d'appréhender le conflit et de le préparer.

Pour BNP-PARIBAS, le plan de communication est intégré dans le Plan de Continuation d'activités, « Business Continuity Plan ».

3.5 Autres : médiation

Globalement les entreprises interviewées sont favorables à l'idée de la médiation, toutefois aucun d'entre eux, sauf la RATP n'a eu à l'utiliser.

Pour les entreprises interrogées, la médiation serait utile en cas d'échec de la négociation ou en situation d'impasse. Néanmoins certaines entreprises considèrent que c'est à la hiérarchie de jouer ce rôle (ALCAN) alors que d'autres sont d'accord pour faire appel à la médiation dès lors qu'il s'agit d'un médiateur externe (Cap Gemini)

3.6 Les indicateurs

Nous avons demandé aux entreprises quels étaient les indicateurs de prévention des conflits sur lesquels ils s'appuyait en regard des quatre axes suivants : La hiérarchie, la communication interne, le management participatif et les IRP.

	1. Euronext	2. Bouygues Holding	3. Rhodia	4. La Poste	Cap Gemini	6. Alcan	7. MGEN	8. BNP Paris Bas	9. RATP	10. SMURFIT	11. EUROPCAR	12. ADP-GSI	13. DeutchBank CE-PME	TOTAL
hiérarchie		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	11
communication interne			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	10
management participatif		X	X	X				X	X				X	6
IRP		X		X		X	X	X	X	X		X	X	9
Autres		X						X	X	X				4

Toutes les entreprises font appel à des indicateurs au niveau de management et des IRP. Il nous semble nécessaire de compléter la position d'EURONEXT et de BOUYGUES Holding. La première entreprise s'appuie sur les quatre leviers sans que cela soit formalisé. La seconde ne dispose pas d'indicateurs au niveau de la holding, mais à un niveau local pour chacune des sociétés du Groupe.

Nous avons soumis une liste d'indicateurs, non exhaustive proposé par Jean-Louis Birien¹⁷, à nos interlocuteurs.

	1. Euronext	2. Bouygues Holding	3. Rhodia	4. La Poste	Cap Gemini	6. Alcan	7. MGEN	8. BNP Paris Bas	9. RATP	10. SMURFIT	11. EUROPCAR	12. ADP-GSI	13. DeutscheBank – CE-PME	TOTAL
Baisse de productivité		X		X		X	X		X	X				6
Baisse de qualité		X	X	X		X	X	X				X		7
Perte d'autorité de l'encadrement		X							X					2
Progression des petits accidents du travail		X	X	X		X	X			X	X			7
Absentéisme injustifié		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		10
Départ des meilleurs		X			X	X	X	X		X		X		7
Appauvrissement des RH de l'entreprise												X		1
Turn over trop élevé ou au contraire insuffisant		X		X	X	X	X			X	X			7
Absence d'esprit d'initiative						X								1
« Sabotage » de la production				X					X					2
Vol et mal façon				X					X		X			3
Effectifs pléthoriques				X			X							2
Rigidité excessive		X				X								2
Autres		Difficulté de recrutement	Nb d'accords locaux - Taux de réalisation plan de formation – Présentéisme	Contentieux Prud'homme - Recours à l'IdT - Nb de tracts - Nb de questions DP - Evaluation des formations - Satisfaction au travail - Refus de missions – Démissions - Licenciement pour faute - Contestations sur des pbs administratifs.					La RATP à de l'ordre de 150 à 200 indicateurs. Ils s'articulent autour de 4 champs : Etat de l'opinion (enquête de climat sociale). Conflictualité spontanée (débrayage sans préavis notamment suite à l'agression d'un agent). Conflictualité institutionnalis (alarme sociale/préavis/grève). Négociation collective	(ROI => 6 (nbre de jours de grèves)	C'est d'avantage l'évolution des indicateurs que les indicateurs eux-mêmes qui sont suivis		cela dépend de la stratégie de l'entreprise.	

17 « Pratique des relations et négociations sociales », Jean-Louis Birien, Edition Dunod, deuxième édition

Les indicateurs les plus utilisés pour détecter un risque de dysfonctionnement social : l'absentéisme injustifié en premier, la baisse de qualité, la progression des petits accidents de travail et le turn-over en deuxième lieu, à égalité. La baisse de productivité en troisième. Il semblerait que parmi les indicateurs obtenant les scores les plus faibles, certains se justifient par, soit une mauvaise compréhension de la nature même de l'indicateur, soit une difficulté à le quantifier : « appauvrissement des RH, qu'entendez vous par là ? » (Europcar et ADP-GSI)

D'autres indicateurs nous ont été proposés :

- Difficulté de recrutement à savoir une image externe dégradée,
- Le taux de réalisation du plan de formation et les résultats des évaluations,
- Le nombre de refus de mission (cas des SSII), de démissions, de licenciements, notamment pour faute, de Prud'hommes, de recours à l'Inspection du travail,
- Le nombre de contestations sur le traitement des dossiers d'administration du personnel,
- Le nombre de questions de DP, d'accords locaux. Le nombre de tracts et de jours de distribution,
- Le nombre de débrayage sans préavis, ainsi que le nombre de préavis de grève.

CHAPITRE 4 : Les outils de prévention

4.1 La prévention des conflits est-elle un élément de performance globale de l'entreprise ?

A l'unanimité, nos interlocuteurs nous ont répondu positivement, alors même que l'enjeu n'est pas le même. L'un de nos interlocuteurs (qui souhaite rester anonyme sur ce point) a mis en avant qu'une grève de courte durée (1 à 2 jours) n'avait pas d'impact sur les résultats de l'entreprise alors que la RATP se voit appliquer un malus par le Syndicat des Transports d'Ile de France (STIF) en cas de non respect de la continuité de service.

Chez RHODIA : « il y a un point d'équilibre à trouver entre performance économique de l'entreprise et climat social apaisé »

Bouygues associe la prévention des conflits à la sécurité sur les chantiers.

Pour la Deutsche Bank, l'image renvoyée au public et aux actionnaires par une grève serait déplorable, et par conséquent pourrait avoir une incidence sur la valeur du titre.

4.2 Le coût des conflits sociaux influence-t-il la stratégie de l'entreprise ?

Une large majorité des entreprises répond positivement.

Pour La Poste, l'entrée sur un marché concurrentiel leur fait prendre conscience du risque de perdre des clients. Par exemple « un problème dans le traitement du courrier de l'un des clients du top 25 (ces 25 entreprises constituent 25% du CA), peut provoquer la perte de ce client.

Pour les établissements financiers, le coût des conflits ne semble pas être un enjeu majeur. Ceci s'explique pour grande partie par l'absence de conflits sociaux depuis le début des années 90.

A la RATP, le coût des conflits influence moins la stratégie depuis 10 ans. Ils sont « moins nombreux, moins longs et moins suivis par les salariés. Ils demeurent un coût en terme d'image. Le coût des conflits est dans le contrat avec le STIF et les partenaires sociaux en sont conscients ».

Bouygues a pris le parti de privilégier le dialogue avec les partenaires sociaux majoritaires dans le groupe. Cette décision est au cœur de la stratégie des relations sociales de toutes les entreprises du Groupe.

A la MGEN, les premières grandes mutations ont été réalisées sur la durée, progressivement, en 5 ans, afin d'accompagner le changement en douceur et d'éviter les conflits sociaux. De même à la Deutsche-Bank, la stratégie RH a aussi consisté à obtenir du temps auprès de la direction anglo-saxonne, au moment de la vente de la banque Worms, afin de proposer un traitement social du changement.

Pour SMURFIT, un conflit social sur un site de production peut avoir une incidence sur la décision d'y investir à nouveau.

4.3 Le conflit social peut-il être considéré comme un moyen de régulation économique ?

Les avis sont partagés, néanmoins il se dégage une tendance pour dire que c'est de moins en moins d'actualité. Bouygues allant jusqu'à dire « lorsque l'on est en conflit il n'y a plus de régulation possible ».

4.4 Stratégies commerciales / industrielles et RSE

Toutes les entreprises nous ont confirmé avoir une stratégie à moyen terme. Néanmoins le volet social n'y occupe pas la même place.

Chez Euronext, l'objectif est d'inverser la proportion entre administratifs (60%) et commerciaux (40%) et d'accentuer la mobilité interne afin d'améliorer encore la performance de l'entreprise.

Chez BNP Paribas, l'objectif est de féminiser les effectifs ainsi que d'internationaliser le personnel.

A la RATP, l'un des 4 volets du plan d'entreprise est consacré au personnel.

Chez Bouygues, cet aspect est intégré à la stratégie RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises).

ADP-GSI inclue la prévention sociale dans le cadre du développement durable au motif que « l'entreprise ne peut durer que si les salariés s'y sentent bien ».

Rhodia répond positivement sans détailler les actions qui y sont liées.

Pour les autres, ce volet a été soit abandonné, soit est encore trop avant-gardiste.

4.5 Comment pourriez-vous qualifier les relations avec vos organisations syndicales ?

Que les relations soient très codifiées, institutionnalisées ou sur un mode plus informel, convivial, l'ensemble de nos interlocuteurs les perçoivent de bonnes qualités : « très bonnes », « basés sur la confiance », « bon dialogue », « pragmatiques et constructives », « les OS jouent le jeu ».

A la Poste, le « positionnement très politique des OS » rend « les relations très formalistes, fréquentes et complexes ».

A l'opposé chez Europcar, à l'initiative du Comité d'Entreprise, l'une de ces réunions mensuelles s'est déroulée en Tunisie. Notre interlocuteur insiste sur la nécessité de la proximité car « plus il y a de règles, moins il y a de confiance ».

Le contexte social des années 90 à la BNP a amené la Direction à proposer la création de Commissions Sociales, véritables antichambres des réunions institutionnelles. Le rythme n'est pas programmé, elles se réunissent en fonction du besoin. Elles servent à préparer les CE, travailler sur des problèmes d'actualité... Leurs structures, moins formelles que les IRP, permettent d'aborder des sujets de manière plus ouverte et donnent lieu à la signature d'accords d'entreprise (15/an).

4.6 Etes-vous dans un contexte social « sensible » ?

Les entreprises qui ont le sentiment d'être dans un contexte social sensible sont du domaine du privé.

Chez Rhodia, « il y a en permanence des conflits » liés à des problématiques locales.

Chez Alcan, au sortir de la fusion avec Pechiney, la réunion des 2 entreprises est génératrice de conflits potentiels (fermeture de certains sites et délocalisation de la production).

Europcar qui, au 01/06/06 a vécu un changement d'actionnaire, rachat par la société d'investissement Eurazeo.

Néanmoins, la plupart de nos interlocuteurs considèrent qu'ils sont dans un contexte social pacifié.

C'est le cas de La RATP. « Sur 10 ans, le nombre de préavis a été divisé par 5 et le nombre de jour de grève par 3. La RATP a le plus bas niveau de conflictualité de la profession en 2004 et 2005 (SNCF, RATP, Union des Transports Public) ».

4.7 Les délocalisations sont-elles, à votre avis, un facteur favorisant la diminution des conflits et pourquoi ?

Globalement les entreprises ont répondu négativement.

Les raisons avancées sont multiples.

Pour Euronext, « il s'agit de rester proche de ses clients », dans le sens de la proximité géographique. Le slogan est « Think globaly, act localy ».

Pour Rhodia « cela déplace les conflits ou cela en génère d'un autre type »

Chez Europcar, ils ont vécu deux grèves sur les centres d'appel de Nanterre et Dijon malgré la facilité de délocalisation de cette activité, de ces compétences.

Chez BNP Paribas « un test de délocalisation d'activités en Inde et au Maroc ne s'est pas montré décisif » quant aux résultats. « L'entreprise recherche plus des économies d'échelle au travers de synergies dans les structures actuelles ».

4.8 Politique sociale

De manière unanime, ces grandes entreprises considèrent avoir une politique sociale plus favorable que ce qui se pratique dans la moyenne des entreprises toutes tailles et tous secteurs d'activité confondus.

Dans les actions citées, on trouve :

- des complémentaires retraite et santé,
- des abondements sur les PEE, les CET et les plans d'achats d'actions,
- des options d'achat sur actions,
- des participations au budget du CE supérieures au minimum légal,
- des augmentations au-delà du coût de la vie,
- des primes de vacances,
- la retraite à 55 voir 50 ans,

CHAPITRE 5 : Les positions des organisations syndicales

Le choix s'est porté sur les deux plus grandes confédérations nationales : la CFDT, car elle est la plus représentée dans le secteur privé, et la CGT, car elle est la plus représentée dans le secteur public. Ainsi nous avons pu rencontrer, des interlocuteurs fédéraux et confédéraux de ces organisations.

Par ailleurs, le choix a été fait de rencontrer des représentants syndicaux d'entreprises publiques (RATP, SNCF et EDF) car ces entreprises ont mis en place des moyens plus conséquents en matière de prévention des conflits.

5.1 Position des confédérations et fédérations

Il est notable de signaler que les positions des confédérations syndicales, en matière de prévention des conflits, ne sont pas totalement épousées par les fédérations qui les composent.

La CGT est particulièrement confrontée à cette situation. Les fédérations du secteur public (énergie, transport, courrier...) sont en conflit larvé avec leur confédération sur le sujet du dialogue social car elles privilégient toujours l'opposition frontale avec les entreprises. Marie-Pierre Iturrioz, conseillère confédérale Activité Garanties Collectivités – Salaire, nous dit : « le conflit fait partie de la vie de l'entreprise, c'est un catalyseur. S'il doit éclater, il faut le laisser s'exprimer ».

Toutefois, aujourd'hui, Bernard Thibault, secrétaire confédéral, tente de privilégier un courant réformiste plus modéré, plus ouvert sur le dialogue social.

Depuis le passage de Nicole Nota à la tête de la CFDT, la ligne réformatrice a résolument pris l'ascendant. Les adhérents qui n'ont pas suivi cette mutation ont quitté le syndicat. Cela a eu des effets douloureux au niveau des élections professionnelles. Néanmoins, aujourd'hui l'unité semble s'être faite autour des nouvelles positions réformatrices, telles que l'acceptation du dialogue sur la réforme du régime de retraite. Pour Laurent Mahieu, permanent à la Fédération Cadres CFDT, « la CFDT recherchera les formes d'actions les moins pénalisantes pour les parties prenantes [...] ».

L'une des valeurs de la CFE-CGC, est de privilégier le dialogue plutôt que le conflit. Cependant, aujourd'hui, dans les entreprises publiques, confrontées à un contexte de mutations, d'ouverture des marchés, la CFE-CGC durcit ses positions et prend part à des intersyndicales. L'exemple le plus récent qui illustre ce changement est la fusion Gaz de France – Suez où la CFE-CGC participe à l'intersyndicale en compagnie de la CGT, FO et la CFTC.

5.2 Les syndicats rencontrés dans les entreprises publiques de transports

Parmi les entreprises rencontrées, seulement deux entreprises ont rédigé des accords signés par la plus part des organisations syndicales :

- ⇒ « Amélioration du Dialogue Social et Prévention des Conflits à la SNCF »¹⁸.
- ⇒ « L'exercice du Droit Syndical à la RATP »¹⁹

5.2.1 Amélioration du Dialogue Social et Prévention des Conflits - SNCF

Pour Didier Touvron, de la CGT, l'accord est intéressant car il met en place un dispositif dit « de concertation immédiate », qui permet à l'une des deux parties de saisir l'autre partie afin de tenter, avant toute action, de dialoguer autour d'une difficulté identifiée et d'essayer de trouver une solution. C'est ce dispositif qui permet une meilleure prévention des conflits lorsqu'il est utilisé. Deux autres dispositions complètent cette première alerte :

- ⇒ une amélioration du fonctionnement des instances de représentation du personnel,
- ⇒ des mesures permettant de progresser dans les relations entre direction et organisations syndicales.

Pour André Provensal, de la CFE-CGC, responsable de communication et des affaires européennes, l'idée est d'atténuer les nuisances pour l'utilisateur lors des grèves notamment grâce à l'extension du préavis de grève (actuellement de 5 jours, il a été porté à 3 semaines ce qui doit permettre à la direction d'anticiper les rotations du personnel pour le jour J) et également d'éviter au gouvernement de faire passer une loi sur le service minimum.

5.2.2 Protocole d'accord relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social à la RATP

A l'issue de la grande grève de 1995, la Direction de la RATP et une partie des syndicats ont entamé un dialogue souvent informel. L'objectif de ces discussions était de renouer un dialogue entre les partenaires. Le processus fut long mais il permit d'aboutir à un premier accord en 2001 dont une des dispositions phares était « l'alarme sociale ».

Ce système consiste d'abord dans l'envoi d'un courrier à la direction, par un ou plusieurs syndicats, indiquant « le motif susceptible de devenir conflictuel ».

La direction est ensuite tenue de recevoir le ou les syndicats dans les cinq jours à partir de la réception de la lettre. Au sortir de la réunion, un constat doit être publié, soit d'accord soit de désaccord.

S'il y a désaccord, les syndicats qui suivent cette procédure peuvent alors seulement déposer un préavis de grève, selon la règle en vigueur dans la Fonction publique, c'est-à-dire cinq jours avant la grève.

L'alarme sociale allonge donc les délais avant la grève jusqu'à onze jours, ce qui permet à la direction de « négocier » et d'éviter les mouvements spontanés.

¹⁸ http://www.developpementdurable.sncf.com/soc_social.html

¹⁹ Annexe 6 : Processus d'alarme sociale RATP

Mais cette procédure n'est pas signée par l'ensemble des syndicats. Les syndicats CGT-bus, CGT-métro et UGICT qui n'ont pas signé le renouvellement de ce texte, ne passent donc pas par l'alarme sociale avant de déposer leurs préavis de grève. Tous les autres syndicats l'utilisent : le reste de la CGT, FO, CFDT, UNSA, CFDT, CFTC, CGC, Indépendants, et même Sud (14% des alarmes sociales déposées), bien que ce dernier, apparu récemment à la RATP, n'ait pas signé le protocole.

La CFDT reconnaît les atouts suivants au dispositif d'alarme sociale :

- Les relations directes entre le management et les syndicats sont rendues obligatoires.
- Le traitement des problèmes individuels est évoqué (Cela donnera lieu au dispositif de « demande d'attention » visant à prévenir les situations pré-confliktuelles entre salariés).
- Les décisions qui sont prises à l'issue des négociations sont consignées par écrit et diffusées, notamment à l'observatoire social.
- C'est un outil d'action pour les IRP non pénalisant pour les parties prenantes.
- L'observatoire social de l'entreprise est garant du respect du processus.
- Il réhabilite le travail des organisations syndicales en tant qu'interlocuteurs de la Direction.
- C'est un outil qui nécessite l'engagement et la loyauté des parties.
- Contrairement à une audience classique, la rencontre syndicat / direction se doit d'aboutir à un document (qui acte ou non un accord).
- Le résultat est un compromis non parfait mais révisable, il enclenche une dynamique de dialogue.

CHAPITRE 6 : La vision des experts

6.1 Régis Reveret

Les nouvelles formes de la conflictualité

Après une décennie d'un calme social trompeur, les années 93/95 semblent signer un inattendu retour des conflits sociaux.

Certains commentateurs des événements de novembre/décembre 1995 ont voulu y voir un retour de la lutte des classes. D'autres n'y ont découvert qu'une crispation corporatiste de fonctionnaires et de salariés publics, rétifs devant les ouvertures européennes. Une formule, également, a fait mouche: "grève par procuration". L'hypothèse sous-tendue étant que les salariés du privé en situation plus précaire vis-à-vis de leur emploi, délègueraient leurs protestations aux salariés du public immunisés au risque de chômage.

En fait, aucune interprétation globale n'est satisfaisante, car ces conflits sociaux sont des puzzles, dont les pièces désassorties peinent à s'imbriquer. Les groupes en lutte sont hétérogènes, les motifs divers, les manifestations conflictuelles polymorphes.

Les détecter à leur source, les prévenir, est une nécessité pour le dirigeant, de l'entreprise comme du syndicat.

Quelle mesure des conflits?

La mesure de la conflictualité (c'est-à-dire la journée/homme non travaillée) telle que pratiquée par le Ministère du Travail, ne peut pas donner satisfaction. Cette notion englobe en fait deux dimensions qui n'ont pas le même impact pour l'entreprise. Autrement dit, une grève de cent salariés pendant une journée, et une grève de dix salariés pendant dix journées n'ont pas la même gêne pour l'entreprise.

Le conflit ne prend pas forcément toujours la forme de la grève, et la grève n'est pas forcément un conflit.

Depuis quelques années, des manifestations conflictuelles fort diverses, plus ou moins graves, et plus ou moins légales, exploitent souvent des failles dues au contexte de travail, à son environnement. Ces méthodes réussissent mieux, pour les salariés à "faire bouger les choses" que la grève classique.

L'application du règlement: proche de la grève du zèle, cette forme de conflit est bien connue des contrôleurs aériens et des pilotes qui, respectueux de la lettre de la réglementation aérienne, peuvent, invoquant la sécurité des passagers, ralentir considérablement ou même bloquer complètement le trafic.

On constate une variante de cette manifestation lorsque dans un grand groupe industriel, les OHQ, exécutent les plans et schémas des bureaux d'études, sans signaler les erreurs manifestes qui s'y glissent inévitablement.

Poussant plus loin, on rencontre également des formes de sabotages, conscients ou non: coups de haches dans des câbles optiques, introduction de matériaux dangereux dans des cuves de catalyse, etc.

Somme-nous là face à des grèves? Non certes, mais face à un conflit, sûrement.

L'entreprise moderne est plus vulnérable

Les organisations industrielles modernes sont, de surcroît, infiniment plus vulnérables au conflit pour plusieurs raisons :

- Les stocks intermédiaires donnaient la possibilité de tenir quelques jours, et de s'inscrire dans une durée réaliste, le temps de voir le conflit se décanter, les groupes se déterminer, et les véritables revendications apparaître. La quasi-disparition des stocks-tampons entraîne rapidement l'arrêt des productions, faute d'approvisionnement.
- De plus, le déclenchement d'opérations industrielles en juste à temps, en collant au plus près de la demande du client, généralise les flux tendus sur l'ensemble de la chaîne client-fournisseur. L'entreprise n'est donc plus dépendante seulement de son niveau de conflictualité, mais également de celui de ses sous-traitants !
- Naguère, on connaissait dans l'industrie le problème posé par la grève-bouchon dans tel ou tel atelier: quelques salariés déterminés pouvaient exercer un véritable bras de fer, parce qu'ils étaient dans une situation stratégiquement incontournable.

L'organisation moderne a rigidifié les délais et les cadences, et le salarié ne peut plus se réserver un espace/temps de liberté individuelle. Du coup, la souplesse et la réactivité, nécessaires quoi qu'il en soit, sont supportées par l'être humain. Lorsque l'on met en place un système à flux tendus, il faut se souvenir que les hommes aussi seront tendus, avec toutes les conséquences sociales que l'on imagine désormais.

Les grèves classiques sont inefficaces

La grève payait, à la Poste ou à EDF, sans rien coûter ou presque, lorsque les grévistes coupaient le courant ou interrompaient la distribution du courrier. Les politiques comme les chefs d'entreprises faisaient rapidement le siège des ministres concernés, et ceux-ci cédaient, ou à tout le moins, intimaient aux dirigeants l'ordre d'en finir au plus vite. Il y avait là une prime indiscutable au conflit.

Mais ces mêmes entreprises ont depuis quelques années changé de stratégie: l'une s'outille pour assurer, quoiqu'il arrive, la distribution de courant; l'autre met en place des centres de continuité du service. La grève classique s'avère alors impuissante à faire évoluer le rapport de force. Les manifestants vont donc changer de méthodes et monter, quelquefois de plusieurs crans, dans une manière de hiérarchie de la violence sociale.

Des acteurs nouveaux dans les conflits

Traditionnellement encore, les grèves et les conflits étaient l'occasion d'une dramaturgie établie et déjà ancienne, dont les principaux rôles étaient connus. Ce rituel exaspérant à certains égards a volé en éclats, entre autres sous l'effet de l'irruption d'acteurs nouveaux.

On peut observer que désormais certains conflits sont littéralement portés par une affirmation de classe d'âge, ou encore une revendication d'origine géographique ou ethnique.

L'importance des cadres dans le mouvement

Les conflits actuels, lorsqu'ils mettent en cause des problèmes d'emploi, touchent également les cadres, de plus en plus jeunes. La fonction cadre s'est considérablement banalisée de ce point de vue, et ils ne sont plus épargnés lors des vagues de licenciement.

Les gens du terrain savent aussi que leurs intérêts sont liés à ceux des salariés qu'ils dirigent, et même qu'il leur faudra, le jour de la reprise du travail, remettre tout le monde, grévistes et non grévistes, au travail. Cette obligation les amène à prendre une position au moins

circonspecte et prudente lors de difficultés sociales. Il en résulte que le levier hiérarchique pour réguler les conflits sociaux dans l'entreprise est en panne.

Une perte générale de repère

Des syndicats impuissants, face à des salariés méfiants, dans des organisations industrielles fragilisées, sur des modes conflictuels originaux, et des contestations plus émotionnelles que réfléchies: il n'y avait bien sûr aucune raison pour que la conflictualité, ce sous-ensemble des relations sociales, échappe à la perte générale de repères, décrite par tous les analystes depuis une décennie.

Mais la difficulté est plus grande pour les directions de ressources humaines, d'adopter une conduite réfléchie et méthodique sur ce sujet. En effet, la majorité des hommes et des femmes qui décident en la matière ne sont pas, ou plus, formés à la gestion des conflits.

Quelle prévention?

Détection et prévention des conflits sociaux semblent une nécessité.

Les grandes entreprises disposent, en général, d'observatoires sociaux ou sociologiques. Certains de ces outils analysent les évolutions sociologiques profondes du corps social, des salariés, etc. Mais ces méthodes envisagent la plupart du temps l'observation sous un angle général. On cherchera plus, à travers ces enquêtes, à faire évoluer les mentalités, les styles de management, les modes d'organisation, qu'à sentir et devancer les évolutions du climat social local, à moyen et court terme.

La réalité des tensions sociales doit s'appréhender au plus près de leur naissance, c'est-à-dire au niveau des personnes ou des petits groupes.

Dans l'expression "jeune cheminot marseillais", la Sncf ne retenait, du point de vue de la gestion sociale collective, que le mot "cheminot" et favorisait, par divers moyens, l'intégration de l'apprenti dans cette grande maison. Aujourd'hui, les deux autres termes ont une égale importance; l'appartenance à la classe d'âge, l'irréductibilité marseillais, voire la fierté d'un quartier sont incontournables. Il est même probable que selon les jours, et en fonction d'événements extérieurs à l'entreprise (on pense bien sûr à l'OM!), tel ou tel facteur identitaire soit plus important.

Dès lors, on comprend mieux les deux caractéristiques fondamentales de l'observation en matière de tension sociale: instantanéité, et proximité.

Savoir détecter les informations sociales au travers des problèmes techniques

Trop souvent les dirigeants négligent d'interpréter des données remontées de la production autrement que comme des renseignements destinés à améliorer les processus techniques. Or il est clair qu'une bonne partie des données techniques peuvent, et doivent, être lues avec une "œil social". On pense bien sûr à l'absentéisme, mais nombre de ratios d'apparence technique peuvent être décodés d'un point de vue social. Le mieux placé pour dire ce qui est de l'ordre humain et ce qui reste d'ordre technique est bien sûr l'encadrant de proximité, que l'on a déjà évoqué.

Toutes les réunions, tous les échanges sont autant d'occasions d'apprendre, de décoder, d'interpréter...

La vertu de prudence et l'acceptabilité sociale

Il semble qu'à côté de toutes les interrogations classiques sur le coût économique d'un accord, sur l'intérêt industriel qu'il représente, sur l'avantage concurrentiel qui en découle, une question fondamentale ait été trop longtemps négligée.

Quelle est l'acceptabilité sociale de telle ou telle mesure?

Il ne suffit pas en effet que la direction soit persuadée de son bien-fondé, et le syndicat prêt à la mettre en oeuvre, ou même à la tolérer. Il faut encore savoir si le corps social, la classe ouvrière, les groupes identitaires ou les catégories conventionnelles, sont prêts à l'accepter.

Toutes les nuances sont possibles et dans le domaine social, les chants désespérés ne sont pas forcément les plus doux...

6.2 Gérard ADAM

Gérard ADAM est actuellement conseiller auprès de l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie) sur des sujets touchant aux relations sociales, expert judiciaire, médiateur (zone île de France) et consultant. Il a été journaliste pour « La Croix » et professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers.

L'entretien mené avec Gérard ADAM s'est en grande partie affranchi du fil directeur constitué par le questionnaire. Notre interlocuteur, expert en relations sociales, nous a livré ses analyses sans avoir besoin de recourir à un guide d'entretien.

Des statistiques trompeuses

Selon Gérard Adam, « les statistiques relatives aux conflits du travail fournies par la DARES sont fausses (elles n'incluent pas le domaine hospitalier, et les petites entreprises ne déclarent pas les jours de grève), et de toutes façons, il faudrait différencier les statistiques sur les grèves de celles des conflits ». Ce point est confirmé par une étude réalisée par la DARES elle-même. Cela aura eu au moins pour mérite de nous conforter dans notre choix de n'étudier que les grandes entreprises.

Le conflit mène de moins en moins à la grève ...

Les contestations des salariés sont de plus en plus à caractère individuel et ne se manifestent pas forcément par la grève. Ainsi certaines statistiques du Ministère de la Santé pourraient permettre de révéler des conflits larvés : nombre et durée des arrêts maladie. Mais aussi des formes plus judiciaires de conflit serait à prendre en compte : nombre de recours aux prud'hommes, d'expertises sollicitées par le CE ou le CHSCT, ...

Près d'un quart des licenciements donnent lieu à des procès ce qui fait dire à Gérard ADAM qu'il y a bien une judiciarisation des relations de travail. Par ailleurs, lorsque le conflit a une manifestation collective, celui-ci s'apparente désormais au comportement que l'on observe pendant les matches de football à savoir une « socialisation intense mais fragile et éphémère ». Le mouvement contre le CPE illustre ce constat.

Mais la grève se radicalise

Nous assistons depuis quelques années à une surenchère dangereuse, c'est-à-dire une radicalisation de la manifestation des conflits: les salariés de Moulinex menacent de faire sauter leur usine, ceux de Celatex déversent des litres de produits chimiques dans la rivière voisine de l'usine, ceux de Metaleurop balancent des engins dans la rivière voisine de l'usine, ceux de la SNCM piratent un navire. La liste est longue et l'on peut par ailleurs ajouter les grèves de la faim (Affaire Gabaroum-Renault, Affaire Esterra, etc).

La prévention des conflits passe par la reconnaissance d'intérêts légitimes différents

Pour prévenir les conflits, Gérard Adam met en avant la nécessaire « franchise de la Direction » envers les représentants du personnel. Mais aussi pour chacune des parties « la reconnaissance de la légitimité d'intérêts différents ». Cette attitude peut aller jusqu'à prendre en charge une aide matérielle pour les organisations syndicales, comme chez AXA, CASINO ou le GAN.

Néanmoins, la prévention des conflits « n'est plus un problème car le taux de syndicalisation est très faible »²⁰ notamment dans les grandes entreprises industrielles où le taux de syndicalisation n'excède pas les 5%.

En matière de conflictualité, il y a un « fort clivage entre privé et public ». Dans le secteur public la position des syndicats est plus aisée ce qui peut expliquer pour grande partie les « grèves par procuration ».

Le médiateur est un intrus [...] rejeté de tous

Gérard Adam a un regard circonspect à l'égard de la médiation. Le médiateur est perçu comme un intrus qui intervient parce que les deux parties ont échoué. Bien que son intervention fonctionne dans d'autres pays/cultures, le médiateur est très peu sollicité en France.

Notre interlocuteur ne voit pas le modèle social Français évoluer vers le modèle rhénan. L'interventionnisme de l'état dans les relations sociales empêche tout fonctionnement bipartite. L'exemple du CNE puis du CPE est éloquent. Rappelons que la loi Fillon impose aux partenaires sociaux la négociation comme préalable à toute modification des conditions de travail. Hors, pour instaurer ces deux nouveaux contrats de travail, le gouvernement n'a consulté officiellement aucun syndicat de salariés.

Reprenant la stratégie du MEDEF, Gérard ADAM souhaiterait que l'Etat travaille davantage à développer l'employabilité des personnes (bilan de compétence, formation, reclassement, reconversion) et qu'il allège les conditions de licenciement.

20 Rapports Hadas-Lebel et Chertier

6.3 Patrick CHALMEL

Vision du conflit social dans l'entreprise

C'est le passage de la mesure à l'expression du rapport de force qui vise à contraindre la partie adverse. Le conflit peut être ouvert (« collectif et concerté ») ou fermé. Il oppose un groupe de salariés, ou un, voire plusieurs, syndicats à la direction.

Conflit difficile à appréhender

Les DRH sont de moins en moins préparés aux conflits sociaux tout particulièrement dans le secteur privé et concurrentiel, ce qui en fait un risque plus grand pour l'entreprise. A titre d'illustration, 90% des sociétés n'ont pas de cellule de crise. D'un autre côté, les salariés, tout particulièrement ceux dont les entreprises travaillent à flux tendus (impact très significatif des arrêts de travail) ou qui sont très sensibles au risque d'image (risque de délocalisation, risque de perte de marchés, risque de baisse des cours, etc.) ont une forte réticence à aller vers la grève, et celle-ci, utilisée en ultime recours, est souvent de courte durée.

Si la grève (particulièrement dans le secteur privé) est devenue l'arme ultime, c'est parce que celle-ci coûte très chère aux employeurs, mais aussi aux salariés - du fait de leurs engagements financiers, notamment dans l'immobilier qui n'a cessé de monter ces dernières années.

De nouvelles formes de conflit

Moins nombreux dans notre pays, les conflits sociaux dans les entreprises prennent fréquemment ces dernières années des formes inédites. Déclenchés assez souvent hors du contrôle des acteurs syndicaux classiques, ils dérapent plus aisément vers des actions extrêmes contre les infrastructures de l'entreprise ou l'environnement. Actions commandos plus que mobilisation de masse, ils visent davantage à nuire à l'image médiatique de l'entreprise qu'à bloquer sa production.

Le conflit dur est désormais annonciateur de fermeture.

Des évolutions récentes chez les salariés

Les salariés français dans leur ensemble, les jeunes notamment, ont beaucoup changé ces dernières décennies, et plus encore au cours des années quatre vingt dix.

La maîtrise du climat social dans l'entreprise passe par la prise en compte de ces changements que nous rappelons ci-après :

- Passage du collectif à l'individuel : dans l'entreprise, le salarié qualifié qui ne jurait que par le collectif jusqu'aux années soixante-dix en matière d'intérêts, de relations, d'augmentations de salaire, de représentation auprès de l'employeur ou de conflits, ne voit plus aujourd'hui que par l'individuel et la compétence, voire l'avantage compétitif que lui octroie sa compétence-clé.
- Rejet des grandes institutions et adhésion à des objectifs concrets et de proximité.
- Un investissement moindre du salarié qui relègue l'entreprise au second plan après la prise en compte de facteurs plus personnels (famille, congés, loisirs, horaires, etc.)
- Les salariés sont passés de la méfiance idéologique des années soixante-dix, puis de la confiance retrouvée dans les années quatre-vingt, à une méfiance prudente vis-à-vis des directions d'entreprise. Cette prise de distance s'appuie notamment sur le sentiment que

l'entreprise n'est plus aujourd'hui dirigée par des gens de métiers, mais par des financiers avec lesquels on ne peut même plus partager un métier et un intérêt sincère pour le produit fabriqué.

Des partenaires sociaux réactifs mais en panne d'idées

De même, certains changements s'opèrent auprès des partenaires sociaux confrontés aux nouvelles mentalités des salariés qui ont d'ores et déjà entamé des mesures correctrices (réorganisation, nouveaux services aux adhérents, nouvelle ligne plus constructive, professionnalisation dans l'étude des dossiers, intégration des nouvelles techniques de communication, nouveaux champs d'action, etc.).

Deux problèmes ne sont toujours pas résolus de façon satisfaisante par le syndicalisme français :

- la valorisation des adhérents par rapport aux salariés non syndiqués,
- le renouvellement de l'appareil militant.

Les outils de la prévention

Le meilleur outil de prévention du conflit social est la gestion sociale la plus fine et la plus anticipée, adaptée à l'étape que vit la société. Une bonne prévention des conflits sociaux est celle qui traite à la source les « irritants sociaux ».

Nous pouvons globalement envisager trois dispositifs :

- **La Direction et l'encadrement** (entendu ici comme l'objectif de toute la ligne hiérarchique) – malheureusement, la Direction a tendance à vouloir s'accaparer la régulation et, dans le même temps, l'encadrement a tendance à moins s'impliquer, certainement par manque de courage, ou à cause de la banalisation de la notion de cadre.
- **Les IRP** – la gestion par les IRP reste coûteuse. Ce type de régulation se voit dans les « grandes » entreprises où la paix sociale se paye. « La guerre se gagne avec des patriotes pas avec des mercenaires », aussi il est nécessaire de professionnaliser les IRP et leur donner du pouvoir.
- **Un partenariat entre Direction, Encadrement et IRP** – cette combinaison est certainement la plus efficace. Encore faut-il s'assurer en permanence que ces canaux de régulation fonctionnent.

Par ailleurs, s'agissant de la « **communication interne** », celle-ci reste dans l'absolu un outil puissant de régulation des conflits sociaux dès lors que l'entreprise est bien celle qui apporte l'information aux salariés.

Toutefois, cet outil souffre de puissants handicaps :

- Les managers ont peur de faire une erreur en s'exprimant alors même que les syndicats n'ont aucune hésitation à se saisir de la première rumeur (erronée) qui passe;
- Le Comité d'Entreprise a la primeur de l'information (contrainte juridique) et a donc toujours une longueur d'avance sur la Direction.

Notons au passage que les communications interne et externe ne peuvent plus être dissociées du fait des dissonances possibles alors même que les moyens d'accès à l'information sont de plus en plus performants.

L'éthique dans certains cas (Ex : sociétés paternalistes) et à certains moments de la vie de l'entreprise, l'éthique peut être un outil de prévention des conflits sociaux mais nécessite une

forte exemplarité. L'éthique fait donc partie de ces valeurs qui s'enseignent par l'exemple, et reste un outil de régulation à double tranchant pour la direction.

Enfin, le *management participatif* (implication du salarié dans l'organisation du travail, polyvalence, principe de subsidiarité et de responsabilisation du salarié, capacité d'initiative, etc....) reste un outil qui fait toujours recette, mais nécessite que les managers aient été formés aux techniques de management et que ce mode de management fasse partie véritablement de l'esprit d'entreprise de la société concernée.

Vers une nouvelle régulation sociale

Un système du type suédois où l'adhésion à un syndicat est une démarche quasi automatique tuerait le système actuel de régulation sociale mais il pourrait en résulter de nouvelles formes de régulation. Les conséquences d'un tel changement sont difficiles à anticiper.

Une voie plus souhaitable pourrait être de donner plus de poids à la représentation élue (et moins à la représentation syndicale).

PARTIE 3

ANALYSE ET SYNTHÈSE

Il est important de noter que l'analyse des experts rencontrés corrobore presque totalement ce que nous avons pu lire. Ils présentent une approche macroscopique de la prévention des conflits. De leur côté, les professionnels des Ressources Humaines ont une vision plus éclatée liée à leur vécu ainsi qu'à celui de leur entreprise.

Les syndicats sur le terrain présentent des positions tout aussi éclatées. Les discours confédéraux éprouvent les pires difficultés à imprégner et convaincre la base.

Les chapitres qui suivent s'attachent à présenter une analyse comparative entre les ouvrages et les experts d'un côté ; les praticiens des relations sociales en entreprise de l'autre.

1 Définition du conflit social

Dans la littérature comme pour nos interlocuteurs, le conflit social dans l'entreprise se définit comme :

- Une divergence fondamentale entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise,
- Le rejet d'une décision prise par la direction, le cas le plus symbolique étant la fermeture d'un établissement avec suppression d'emplois,
- L'échec d'une négociation,
- Une action collective et concertée.

Tous ces points de désaccord ne donnent pas systématiquement lieu à conflits sociaux. Ceux-ci ne peuvent prendre naissance et se développer que dans un contexte propice : ambiance délétère, mauvaises conditions de travail, promesses de la direction non tenues... Leur origine provenant plus souvent de la base que d'un mot d'ordre de grève confédéral.

En revanche, pour les praticiens la grève est la manifestation essentielle du conflit social. Pour les experts, elle n'en constitue qu'une des nombreuses formes d'actions.

Notre vision de la gestion du conflit rejoint celle de G. Simmel, "le conflit est un mécanisme de régulation sociale, il est l'une des formes les plus vivantes d'interaction".

2 Analyse et typologie des conflits

Sur ce thème, nous identifions un grand nombre de convergences.

Le nombre et l'ampleur des conflits ouverts diminuent d'année en année²¹. La meilleure illustration de ce phénomène est que les praticiens ne les évoquent plus que comme de lointains souvenirs ou encore que par ouïe dire. La grève inquiète toujours mais elle est presque devenue une chimère. Néanmoins, les entreprises publiques restent sujettes à cette forme traditionnelle d'expression du conflit social.

21 Statistiques DARES

Sur ce dernier point nous notons une nuance entre experts. Gérard ADAM distingue le Secteur Public du Secteur Privé. Pour sa part Jean-Nicolas MOREAU place la ligne de partage entre le Secteur Concurrentiel et le Secteur Protégé.

En réalité, cette différence est une question de dynamique et de perspective historique. En effet, l'opposition public/privé est à la fois historique et culturelle. Toutefois, elle s'affaiblit progressivement au profit d'une double ligne de force : grandes entreprises/PME d'une part et secteur concurrentiel/secteur protégé, d'autre part (comme le montre l'exemple du transport pris ci-dessous). Car nous sommes en train de vivre des transformations profondes du secteur public qui atténue l'opposition avec le privé, même si elle est encore significative. D'autre part, certaines grosses entreprises (certaines mutuelles par exemple ou les NMPP fonctionnent du point de vue social, comme le secteur public).

Nous avons confronté ces approches au terrain par secteur :

- Transport : Secteur couvert par des entreprises publiques et privées et s'ouvrant à la concurrence. Tous les types d'entreprises sont confrontés à des mouvements de grève.
- Énergie : Secteur couvert par des entreprises publiques et privées et s'ouvrant à la concurrence. Les conflits y sont concentrés dans les entreprises publiques.
- Média télévisuel : Secteur couvert par des entreprises publiques et privées, et ouvert à la concurrence. Les conflits y sont concentrés dans les entreprises publiques.
- Banque : Secteur couvert par des entreprises privées et ouvert à la concurrence. Les conflits sociaux y ont quasiment disparu.
- Industrie automobile : Secteur couvert par des entreprises privées et ouvert à la concurrence. Les conflits sociaux y ont quasiment disparu.
- Hospitalier : Secteur couvert par des entreprises publiques et privées, et ouvert à la concurrence. Les conflits y sont concentrés dans les entreprises publiques.
- Éducation : Secteur couvert par des établissements publics et privés, et ouvert à la concurrence. Les conflits y sont concentrés dans les établissements publics.

Ces frontières ne suffisent pas à expliquer la conflictualité. Même si les entreprises publiques sont globalement plus sensibles aux mouvements sociaux. Régis Reveret fait la synthèse des deux approches de nos experts, par son concept de « grève par procuration ». « L'hypothèse sous-tendue [par cette expression] est que les salariés du privé ne peuvent cesser le travail, parce qu'ils ont peur pour leur emploi, et qu'en quelque sorte, les fonctionnaires et les salariés des entreprises à statut sont involontairement en charge d'une protestation plus générale, approuvée par le corps social dans son ensemble. Les sondages réalisés à chaud donnent corps à cette interprétation. »

Si les grèves sont de moins en moins nombreuses, les motifs de mécontentement n'ont pas disparu. De nouvelles formes de conflits apparaissent. Patrick Chalmel nous dit « Moins nombreux dans notre pays, les conflits sociaux dans les entreprises prennent fréquemment ces dernières années des formes inédites. Déclenchés assez souvent hors du contrôle des acteurs syndicaux classiques, ils dérapent plus aisément vers des actions extrêmes contre les infrastructures de l'entreprise ou l'environnement. Actions commandos plus que mobilisation de masse, ils visent davantage à nuire à l'image médiatique de l'entreprise qu'à bloquer sa production. »

Pour tous nos interlocuteurs la grève coûte :

- Elle coûte à l'entreprise car il n'y a plus de stock. Les entreprises qui fonctionnent aujourd'hui en flux tendu ne peuvent supporter un jour de perte de production. Elle coûte aussi en terme d'image.
- Elle coûte au salarié car le niveau d'endettement des ménages, notamment les plus modestes, ne cesse de progresser. La pression financière entrave de fait la liberté de faire grève.

Le coût de la grève pour les salariés explique pour grande partie pourquoi le conflit social dans l'entreprise n'explose plus mais prend plutôt la forme d'une « implosion » (selon Patrick Chalmel) c'est-à-dire que le conflit s'exprime désormais par une inertie renforcée (grève du zèle, moindre implication, travail au ralenti, congés maladie, congés pour enfant malade, etc.). De là, naissent les formes larvées de conflits.

3 Les moyens de préventions

Fort des éléments précédents sur la nature des conflits et les entreprises qui y sont exposés, il convient désormais d'examiner les moyens et les outils pour en prévenir l'apparition.

Tout d'abord qu'est ce que « prévenir » un conflit social ?

C'est comprendre les enjeux sociaux « les irritants »²² pour anticiper et canaliser les risques de conflits. C'est aussi donner de la visibilité aux salariés et à leurs représentants sur la stratégie de l'entreprise. C'est ensuite mettre en œuvre, autant que de besoin, les moyens et outils propres à atteindre cet objectif.

3.1 Comprendre

Comme vu précédemment, les conflits surgissent dès lors qu'il y a forte divergence entre les intérêts des salariés et des employeurs. Tous nos interlocuteurs soulignent l'importance de transmettre et d'expliquer le plus sincèrement possible les enjeux stratégiques de l'entreprise aux représentants du personnel. De par l'importance de l'assimilation de ces messages, les IRP doivent être à même de les comprendre. Pour ce faire, ils doivent être capables d'appréhender la situation de l'entreprise d'un point de vue technique et stratégique. Cette approche passe donc nécessairement par une professionnalisation des IRP, proposée et prise en charge par l'entreprise. Néanmoins, charge aux syndicats de proposer des candidats à la hauteur des enjeux de leur fonction.

Il convient de préciser que cette compréhension n'est pas une opération de manipulation des représentants du personnel. Il ne s'agit pas de créer une caste de syndicalistes d'élite se déconnectant de la base et perdant toute leur légitimité. Ils se verraient alors dans l'incapacité de transmettre efficacement le message aux salariées. Par ailleurs, il ne s'agit pas d'espérer la suppression des conflits, mais plutôt d'aider les représentants à mieux comprendre l'impact d'une action de revendication, ses enjeux, ses limites et ses conséquences pour l'entreprise ainsi que pour ses parties prenantes. L'annonce de la fermeture d'un établissement entraînant une suppression d'emplois provoquera inmanquablement une réaction de la part du

22 « Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise », Hubert Landier et Daniel Labbé, Editions Liaisons

personnel, même s'il y a eu compréhension des causes par les représentants syndicaux. Leur rôle est alors de défendre les intérêts des salariés menacés et de canaliser le conflit. Comme le dit Patrick Chalmel, ce qui est important c'est de renforcer la crédibilité des représentants du personnel en les repositionnant dans leur rôle de corps intermédiaire.

La médiation n'est pas envisagée comme un moyen de prévention des conflits. Tous nos interlocuteurs en placent l'utilité lors d'une altération de la compréhension entre les parties au moment où il y a une perte de contrôle du conflit. En effet les médiateurs n'interviennent que dans le cas de conflit avancé et de rupture complète du dialogue.

3.2 Anticiper et analyser

Le volet social de la stratégie de l'entreprise ne s'improvise pas, il doit être considéré dans la durée. Une politique sociale se construit et la prévention des conflits n'en est qu'un des éléments.

Les entreprises sont confrontées à des contraintes économiques dont l'échelle de temps est raccourcie. Tous nos interlocuteurs ont insisté sur la nécessité de disposer de temps pour traiter des problèmes sociaux. Dès lors, seul un travail de fond sur le sujet avec l'ensemble des acteurs permet d'anticiper au mieux les conséquences des chocs économiques. C'est dans cette dimension que l'on peut trouver un élément de contribution à la performance globale de l'entreprise.

A titre d'exemple, depuis dix ans, Jean-Martin Folz, en rupture avec son prédécesseur, a mis en place une politique sociale (revalorisation des salaires des syndicalistes, transparence dans la transmission des informations à destination des IRP, signature d'un accord de méthode mondiale, ...). PSA annonce fin septembre 2006 plusieurs milliers de suppressions de postes dans le monde. A ce jour, les syndicalistes qui se sont exprimés ont mis en avant le contexte économique défavorable à leur entreprise, lié à la conjoncture de l'industrie automobile. Sans préjuger des réactions au sein des unités de production, il est d'ores et déjà possible d'évaluer l'impact de la nouvelle politique sociale de Peugeot. Parions que les coûts sociaux auront été minimisés.

Toutes les entreprises rencontrées ont affirmé prévenir les conflits sociaux. Néanmoins, elles nous ont présenté des dispositifs de prévention d'importance inégale. Consciemment ou inconsciemment, elles ont adapté leurs moyens de prévention à leur niveau de risque. Nous pouvons parler d'assurance du risque social.

D'un côté du spectre, nous pouvons citer la RATP qui, outre une batterie d'indicateurs, a mis en place un service dédié à l'analyse qualitative du climat social, et a contractualisé l'exercice du droit syndical avec les partenaires sociaux dans un accord.

De l'autre, BNP-Paribas qui n'a pour seul outil de vigilance que l'observatoire social de sa branche professionnelle, et quelques indicateurs standards. Ceci nous amène à dire qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise politique de prévention des conflits, elle s'adapte au contexte socio-économique de l'entreprise.

Un dispositif de prévention des conflits est assimilable à une police d'assurance sociale. On y souscrit en fonction du risque de grève estimé. La sensibilité au risque est plus marquée dans les univers ayant un vécu récent de conflit social.

Le désintérêt des entreprises françaises pour le risque de conflit est lié au fait que nous n'avons pas rencontré de véritables grandes grèves liées aux entreprises. La dernière grande grève liée au transport remonte à 1995. Le risque de conflit est un vague souvenir, dès lors n'est-il pas sous-estimé ?

Ajouté à cela, dans la société actuelle, l'individualisme est de mise, l'intérêt collectif n'est plus prioritaire. On constate un détachement pour les causes collectives qui n'ont pas d'impact sur le quotidien de chacun. Ainsi, un conflit dans le secteur automobile, qui n'a pas d'incidence sur la vie quotidienne des français, aura moins d'impact sur l'opinion publique qu'un conflit dans l'univers des transports, où, aboutissant à une grève, il a pour risque de paralyser les voyageurs, et de fait l'économie.

Le passage de la qualification à la compétence a accéléré le phénomène d'individualisation des rémunérations. L'argent est le nerf de la guerre, ce principe accentue le passage des revendications collectives aux revendications individuelles.

Le management participatif se décline entre autre par l'actionnariat salarié. Ce mécanisme sensibilise et implique davantage les salariés aux résultats de l'entreprise. De fait, les intérêts financiers de l'entreprise et des salariés se rapprochent.

Le risque partagé, salariés et employeurs, contribue à canaliser le risque de conflit social.

Il est néanmoins important que l'employeur reste majoritaire. Les directions d'entreprise ne souhaitent pas arriver à un système de co-gestion, et pour le salarié, il vaut mieux éviter de « mettre tous ses œufs dans le même panier ». Pour BNP Paribas ainsi qu'Euronext, le niveau de participation salarié maximum semble se situer aux alentours de 8 à 10 %.

En conséquence, nous constatons aujourd'hui pléthore de revendications individuelles au détriment des grandes causes collectives. Il y a déplacement des causes collectives d'entreprise aux causes collectives nationales. Il semble que seules ces dernières parviennent encore à mobiliser suffisamment pour que l'opinion publique s'y intéresse et que des actions soient engagées.

Le dernier mouvement de masse concernait le CPE, mais il est important de souligner que la revendication était d'avantage d'ordre politique que sociétale.

3.3 Communiquer

Concernant la communication interne, plusieurs de nos interlocuteurs insistent sur la nécessité de fournir des informations « vraies » sur la marche de l'entreprise, au-delà même du devoir d'information de l'employeur auprès du Comité d'Entreprise.

Le risque de cette démarche transparente est de deux nature :

- l'incompréhension des enjeux
- le mauvais usage de ces informations (perte de confidentialité, transmission déficiente due au point précédent, ...) par les partenaires sociaux.

Les limites se situent dans la capacité d'écoute et de prise en compte des individus occupant les fonctions de représentation. En effet, les grandes mutations de certaines entreprises, ayant des impacts sociaux lourds ne pourront jamais être totalement prises en compte et relayées par ces derniers. La communication en tant que moyen de prévention n'est alors plus suffisante.

D'autre part, il est important de ménager aux représentants du personnel des espaces d'expression. Il s'agit de leur donner la parole, quel que soit la franchise des échanges, pour favoriser l'expression des humeurs. Il ne faut jamais négliger les propositions émises par les partenaires sociaux, afin d'encourager les comportements constructifs et le dialogue.

Les deux axes précédemment cités, transparence et liberté d'expression doivent permettre une compréhension réciproque. L'objectif étant de construire sur le long terme un climat de confiance. Cependant, il ne s'agit pas d'instrumentaliser les instances pour leur masquer la réalité des problèmes. Ce climat n'exclura pas des moments d'opposition car, pour rappel « les conflits » sont parfois nécessaires, et moteur du progrès.

D'un point de vue externe, l'incidence de la communication (média TV, presse, etc ...) peut influencer les contextes de négociations :

- D'un côté, les représentants peuvent être tentés d'instrumentaliser la médiatisation du conflit, avec les risques de conséquences néfastes sur l'image de l'entreprise (image auprès des actionnaires et des investisseurs) qui y sont liés.
- De l'autre côté la Direction peut aussi faire prendre conscience aux partenaires sociaux de ces risques liés à la médiatisation du conflit.

Compte tenu des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, il est aujourd'hui difficile pour les entreprises d'avoir un discours externe différent du discours interne. Là encore intervient le risque d'une image dégradée auprès de l'opinion publique.

4 La prévention des conflits dans la pratique

Nous avons modélisé quatre typologies d'entreprises en fonction du risque estimé de conflit social par l'entreprise et du degré d'instrumentation.

4.1 « Les Prévoyants »

Au travers de notre étude, le carré, RATP, SNCF, La Poste et EDF, se démarquent par leurs actions. Ces entreprises ont pour particularité d'avoir mis en place des observatoires sociaux qui fournissent aux directions des indicateurs ou des informations dans l'optique de prévenir les mouvements sociaux. En règle générale, ces observatoires fournissent à l'entreprise des données issues de la vie de l'entreprise, de l'environnement politique, depuis la préparation des lois, jusqu'à la déclinaison dans les entreprises en passant par les positions des confédérations syndicales jusqu'aux sections locales. D'autre part, ces mêmes entreprises (excepté EDF) ont négocié des accords de méthode destinés à organiser le dialogue social, estimant par là même que du dialogue social découle la prévention des conflits.

Au moment où nous rédigeons ce mémoire, l'efficacité de cette méthode n'est pas totalement démontrée. Néanmoins la notion de prévention s'inscrivant dans la durée, l'ancienneté de ces accords de méthode n'a peut-être pas encore eu le temps de se mettre en place.

A la RATP, où il a été co-construit par les parties prenantes, cela fonctionne bien. A la SNCF où l'accord de méthode a été mis en place au moment où planait la menace de l'obligation de mettre en place la loi sur le service minimum, on constate que la mise en oeuvre est mitigée.

A la Poste, à notre connaissance, il est peu utilisé et EDF n'en a pas, mais cela ne les empêche pas d'avoir un dialogue social de qualité. Chez ce dernier, il y a une spécificité dans l'organisation des IRP qui permet de traiter toutes les situations du plus local au national.

4.2 « Les Circulez, on paye »

Ils ont pris la décision stratégique de ne pas intégrer la prévention des conflits dans leur politique sociale, estimant par là que le conflit social ne représente pas un risque majeur. Cette position est d'autant plus notoire qu'elle est réfléchie et en adéquation avec un climat social des plus paisibles. Il est important d'expliquer, voire de comprendre, cette situation particulière. Ces entreprises sont entre autres, très rentables, à haut niveau de qualification, utilisant les nouvelles technologies de la communication. Elle propose aussi des dispositifs d'épargne d'entreprises très rémunérateurs, pouvant aller jusqu'à l'actionnariat salarié.

Autre particularité, elles n'ont plus rencontré de conflits depuis une vingtaine d'années. Elles ont du coup oublié la réalité du conflit social (exemple : le secteur bancaire).

Deux secteurs d'activité semblent être particulièrement concernés, les entreprises de prestations intellectuelles et le secteur bancaire.

4.3 « Les Insoucians »

L'anticipation du conflit s'appuie sur une lecture de surface des indicateurs classiques, non dédiés spécifiquement à la prévention du conflit (turn over, niveau de salaire, ...), sans analyse plus poussée. La Direction pense être dans une situation de confiance réciproque et durable. Elle ne peut imaginer qu'un conflit surgisse. Elles s'appuient très fortement sur la culture d'entreprise qui, pensent-elles, suffit à solidariser les salariés et la Direction. Cette vision un peu « naïve », peut donner l'image d'une forme d'insouciance pour un regard extérieur.

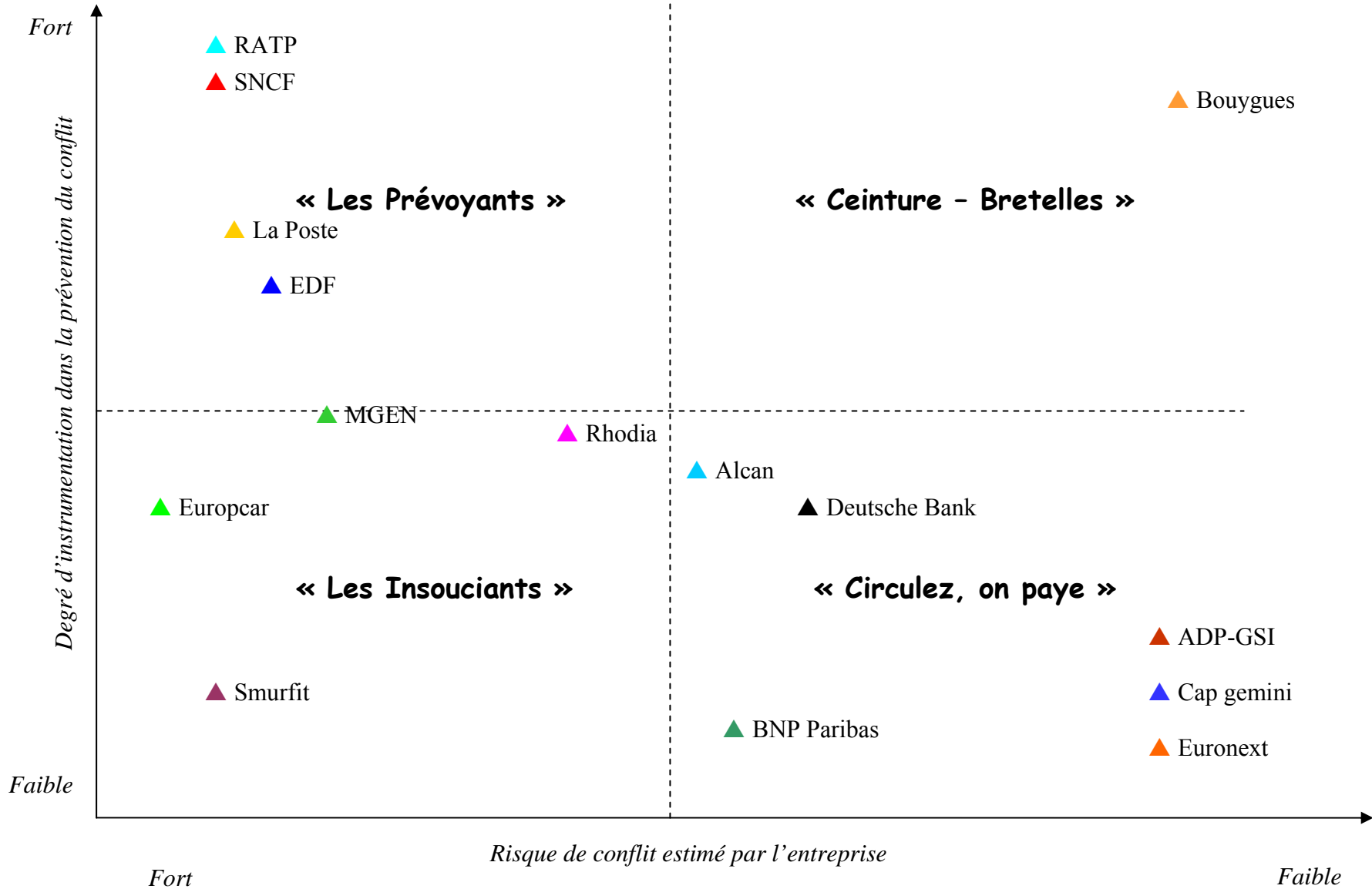
4.4 « Les Ceintures-Bretelles »

Le seul exemple que nous avons rencontré dans cette catégorie sécurise totalement son dialogue social et ceci depuis près de quarante ans. L'histoire sociale de Bouygues s'insère dans la stratégie du groupe et s'articule autour d'une relation privilégiée avec le syndicat FO, et plus récemment, un deuxième, la CFTC. Cette grande proximité avait été souhaitée et mise en œuvre par le fondateur lui-même dans un contexte historique national de conflit social marqué et qu'il souhaitait éviter « à tout prix ».

En complément de cette stratégie, si on se penche sur la culture d'entreprise, la notion de compagnonnage est encore très marquée, liée au domaine d'activité de la construction, favorisant ainsi le maintien de la solidarité.

De plus, leur approche managériale à tendance paternaliste ne les empêche pas d'être innovants et rentable.

Modélisation des stratégies envisageables en fonction du risque de conflit considéré par l'entreprise



5 Préconisations

5.1 Redonner vie à la vocation syndicale

Dans un contexte où les 25-35 ans, qui ont grandi dans une société prônant l'individualisme, se désintéressent de l'activité syndicale (ils ne sont pas dans une logique collective mais plus proche de préoccupations individuelles), les programmes des différentes confédérations leurs sont totalement inconnus, le rôle du syndicalisme est totalement biaisé : « Je ne me syndicalise pas car je ne veux pas véhiculer une mauvaise image (que ce soit un mythe ou une réalité ...) ».

Les entreprises ont passé un cap aujourd'hui et sont plutôt unanimes sur le sujet de professionnaliser la fonction de représentation du personnel. Pourquoi ne pas aller au bout du raisonnement et redonner ses lettres de noblesse à la fonction syndicale ?

Avoir de nouveau des représentants qui défendent de vraies causes collectives plutôt que des préoccupations minoritaires, voire individuelles.

La solution serait peut-être d'ouvrir les portes de l'entreprise aux confédérations nationales afin de leur permettre de présenter leur programme. D'un côté, cela permettrait de susciter des vocations, évitant ainsi les candidatures de « planqués ». De l'autre, la Direction continuerait à favoriser les prises de fonction par des formations adaptées afin de poursuivre la professionnalisation du rôle des IRP.

Cette convergence d'intérêt permettrait ainsi de transformer les IRP en « business partner », laissant alors de côté la scission salariés / direction. En outre, la reconnaissance effective de la fonction syndicale dans le cadre d'un parcours professionnel, éviterait la discrimination syndicale.

Que ce soit la politique de l'autruche, ou bien encore la peur de faire entrer le loup dans la bergerie, aucune de ses solutions n'est contributive à la mise en place d'une relation de confiance favorisant la communication.

Seule cette dernière peut permettre d'anticiper le conflit, voire de l'éviter.

5.2 Psychosociologie du conflit social

L'origine des conflits réside toujours dans une divergence d'intérêt.

Pour cette raison, il est fondamental de s'écouter, de se comprendre, de savoir se mettre à la place de l'autre. Se pencher sur les préoccupations individuelles, très en amont, qui se construisent autour des particularités sociales, psychologiques, familiales et professionnelles, peut parfois désamorcer la situation avant qu'elle ne devienne réellement conflictuelle.

Pour se comprendre, il faut avant tout s'écouter, se mettre à la place de l'autre, objectivement.

C'est là, certainement, la mission la plus difficile, car étant tous hommes et femmes, nous devons gérer nos affects individuels. Si ces derniers n'intervenaient pas, les relations humaines seraient beaucoup plus simples car cartésiennes, voire pourrait prétendre à une certification ISO !

Heureusement, les relations humaines sont plus complexes mais plus riches, illimitées car à une même situation, il n'y a jamais la même réaction, même chez le même individu....

CONCLUSION

« Comment les grandes entreprises d'aujourd'hui préviennent-elles les conflits sociaux ? ».

En répondant à cette question, nous avons régulièrement sous-tendu son corollaire : « Pourquoi les grandes entreprises d'aujourd'hui préviennent-elles les conflits sociaux ? ». La réponse conditionne l'importance des moyens mis en œuvre pour les prévenir. Plus l'enjeu est important pour l'activité et ses résultats, plus celle-ci verra son intérêt d'investir dans cette voie.

Par ailleurs, nous souhaitons savoir si la prévention des conflits était prise en compte dans la stratégie globale des grandes entreprises et si les canaux : hiérarchie, communication interne, management participatif et Instances Représentatives du Personnel étaient mises en œuvre.

La réponse qui nous a été apportée est que, dès que le risque de conflits est élevé, la stratégie de l'entreprise intègre l'aspect social. Ce n'est qu'alors que les différents canaux de prévention sont activés :

- ↳ La hiérarchie se voit confier la responsabilité du climat social de son entité.
- ↳ La communication interne est utilisée comme vecteur de la politique sociale de l'entreprise.
- ↳ Le management participatif est renforcé, de la responsabilisation de chaque individu au résultat de ses propres tâches (part variable du salaire) jusqu'à la distribution d'une part du capital aux salariés, de manière indirecte (PEE) ou directe (actions gratuites, stock options).
- ↳ Dans le cadre d'un dialogue permanent et sincère avec la Direction, les Instances Représentatives du Personnel sont impliquées dans la mise en œuvre des évolutions de l'entreprise.

Les tableaux de bord et autres outils « cartésiens » ne suffisent pas à prévenir les situations conflictuelles. C'est ce qui distingue les « Prévoyants » des trois autres catégories que nous avons mises en exergue. L'analyse qualitative des informations sociales, dont les tableaux de bord n'en sont qu'une partie, est l'apanage des entreprises dont le souci de la prévention des conflits est une composante de la stratégie globale.

Les entreprises n'anticipent pas les évolutions du modèle social. Elles le construisent en optimisant sans cesse leurs performances. La disparition du prolétariat, en France, par l'automatisation et la délocalisation, a laissé place à un nouveau type de salarié. Il ne se reconnaît pas dans les professions de foi des syndicats séculaires.

La vision des entreprises sur le dialogue social n'est pas homogène, néanmoins elles s'y intéressent presque systématiquement. Il en va de même pour les syndicats sur le terrain où l'on trouve encore une CGT velléitaire et SUD rejetant par principe toute idée de négociation.

Cependant les mentalités ont largement évolué au niveau confédéral. La CFDT s'inscrit résolument dans la négociation pour prévenir les conflits, elle signe des accords sur le sujet. La Direction de la CGT entraîne son appareil syndical dans une révolution qui consiste à négocier avant d'appeler à la grève. Elles ne sont donc pas opposées, sur le principe, à la mise en œuvre de processus de prévention des conflits.

Selon le principe qui veut qu'il soit plus facile de lutter contre un ennemi visible que contre un ennemi invisible, les entreprises privilégient la lutte contre les conflits sociaux ouverts que larvés. En ce qui concerne ces derniers, les entreprises, mais aussi les syndicats, sont quelques peu démunis. Les manifestations de ces problèmes sont identifiées au travers d'indicateurs type absentéisme, arrêt maladie, perte de productivité, etc. Ils ne sont pas analysés autant qu'ils le devraient car certainement révélateurs d'autres malaises. Ils ne représentent que la partie émergée de l'iceberg. Peu de moyens d'action sont associés à ces indicateurs, si ce n'est de dire : « le management de proximité doit les prendre en charge et les régler en local ». Par ailleurs les syndicats ne parviennent pas à organiser, et donc à se saisir de ces conflits larvés. Il s'y exprime bien trop souvent des problèmes individuels, et l'organisation de combats collectifs peine à les fédérer.

Difficile à percevoir, le calcul du coût des conflits larvés est de fait encore plus difficile à calculer. Néanmoins, il est certain que les conflits larvés génèrent une multitude de coûts cachés. Les responsables RH auraient certainement intérêt à se pencher sur ce calcul. En effet, la réduction de ces coûts permettrait d'accentuer le rôle de Business Partner dont les RH doivent se saisir s'ils souhaitent poursuivre la crédibilisation de la fonction.

La RSE (responsabilité sociale des entreprises) est un concept encore trop novateur. Les entreprises ont déjà des difficultés à mettre en œuvre la responsabilité sociale pour leur propre compte alors la construire dans une perspective globale, nationale voire mondiale ... Il y a des prémices d'action, preuve de la prise de conscience de certaines entreprises comme Bouygues, mais nous n'en sommes encore qu'à la genèse.

De cette étude, nous faisons donc le constat que les entreprises ne s'y intéressent qu'autant que de besoin selon leur évaluation du risque encouru. Hormis EDF et la RATP qui ont une histoire sociale qui les oriente vers l'anticipation, les entreprises n'ont pas instrumentalisé leur pratique de la prévention.

La raison d'être de notre mémoire résidait dans notre propre conviction que l'anticipation du conflit social était une préoccupation évidente des entreprises. Nous avons donc été quelque peu surpris de constater que cette dimension des RH apparaît comme le parent pauvre de la fonction RH. Les outils manquent d'originalité et surtout de précision. Notre sentiment est qu'il n'y a pas d'anticipation mais plutôt une gestion à vue.

Le paradoxe est que, d'un côté, ce thème intéresse fortement les entreprises mais que de l'autre, elles ne se sentent pas concernées. Ce sentiment est renforcé par le fait que jusqu'à aujourd'hui, à notre connaissance, aucun conflit social n'a encore eu pour effet de faire disparaître une entreprise.

Néanmoins, le risque nous semble considérable et ce risque est inversement proportionnel à l'intérêt que lui porte l'entreprise.

Avant le 11 septembre, il était impensable que des avions s'écrasent sur les tours jumelles ...

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ⇒ « Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise », Hubert Landier et Daniel Labbé, Editions Liaisons
- ⇒ « Pratique des relations et négociations sociales », Jean-Louis Birien, Edition Dunod, deuxième édition
- ⇒ « Les relations sociales en Europe acteurs et enjeux », Michèle Millot et Jean-Paul Rouleau, Edition Liaisons
- ⇒ « Le management du risque social », Hubert Landier et Daniel Labbé, Edition d'Organisation
- ⇒ « Les organisations syndicales en France », deuxième édition. Hubert Landier et Daniel Labbé, Editions Liaisons
- ⇒ « Vers un renouveau du conflit social », Guy Groux, Bayard éditions
- ⇒ « Régulation des conflits du travail cas pratiques pour DRH », Bernard Compère, Editions d'organisation
- ⇒ « Gestion des conflits la communication à l'épreuve », Pierre Pastor et Richard Bréard, Editions Liaisons
- ⇒ « Syndicat : lendemain de crise ? », Jean-Marie Pernot, Folio Actuel
- ⇒ « Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise », Hubert Landier et Daniel Labbé, Editions Liaisons
- ⇒ « La négociation collective en entreprise », Daniel Labbé et Jean Daniel Reynaud
- ⇒ « Histoire des syndicats (1906-2006) », Dominique Andolfatto et Dominique Labbé, Edition du Seuil
- ⇒ « Le syndicalisme en France depuis 1945 », Renée Mouriaux, La découverte collection Repère
- ⇒ « Réguler le social dans l'entreprise : Crise ou mutation des relations sociales ? », Gérard Donnadieu et Jean Dubois, Editions Liaisons
- ⇒ « La fin du risque zéro », Xavier Guilhou et Patrick Lagadec
- ⇒ « L'invention de la réalité, contribution au constructivisme », Paul Watzlawick, Edition Le Seuil 1988.
- ⇒ « La refondation sociale à réinventer. Le dialogue social au cœur du débat public », Gérard Adam, Editions Liaisons
- ⇒ « Les mobilisations collectives », Pierre Cours-Salles et Michel Vakalouis, Editions Presses Universitaires de France
- ⇒ « Le mouvement social en France », Sophie Beroud
- ⇒ « Pour une modernisation du dialogue social », rapport au Premier Ministre. Dominique-Jean Chertier, mars 2006.

- ⇒ « Pour un dialogue social efficace et légitime : Représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales », Rapport au Premier Ministre. Raphaël Hadas-Label, mai 2006.
- ⇒ « Histoire des idées sociologiques », Michel Lallement, Paris, Nathan, 2001, 2ème édition
- ⇒ « Le Conflit », Georg Simmel, traduit de l'allemand par Sibylle Muller, Editions Circé, 1995
- ⇒ « Face au déclin des entreprises et des institutions », Albert O. Hirschman, Paris, Editions Ouvrières, 1972
- ⇒ « Régulation des conflits du travail », Cas pratiques pour DRH, Editions d'Organisation, 2002
- ⇒ « Mes idées pour demain », Michel Rocard, Editions Odile Jacob, 2000
- ⇒ « Typologie et évolution des conflits du travail en Europe occidentale », Aligisakis Maximos, *Revue internationale du travail*, Vol. 136, n°1, printemps 1997, pp. 79-101
- ⇒ « Emploi ouvrier, syndicalisation et grèves en Europe occidentale de 1880 à 1970 : entre rapprochements et creusement des singularités », Sirot Stéphane, in *Cahiers d'histoire*, n°72, « Industrialisation et sociétés. 1880/1970 », 1998, pp. 23-47 (p. 37, notamment)
- ⇒ « Évolution de la situation en matière d'actions syndicales - 2000-2004 », Carley Mark, site internet de l'OERI (Observatoire européen des relations industrielles), 2005
- ⇒ « Rapport d'information sur le service minimum dans les services publics en Europe », Lecou Robert, député Assemblée nationale, 4 décembre

Site internet

- ⇒ http://www.developpementdurable.sncf.com/soc_social.html

A N N E X E S

Enquête sur la gestion des conflits

Dans les grandes entreprises

Dans le cadre du MBA Management des Ressources Humaines de Paris Dauphine, nous réalisons un mémoire de fin d'études dont la problématique est : «la prévention des conflits est-elle un élément de performance globale de l'entreprise ? ».

Nous avons donc besoin de connaître comment « concrètement » est abordée cette problématique sur le terrain. C'est pourquoi nous avons demandé à vous rencontrer.

Les résultats de ce questionnaire seront traités en toute confidentialité et dans le seul but d'alimenter notre réflexion pour rédiger notre mémoire de fin d'études.

Merci par avance de libérer un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire qui est un support à l'entretien que vous avez bien voulu nous accorder.

IDENTITE

Entreprise :

Activité :

CA :

Effectif :

Nbre d'établissements :

Nom de l'interlocuteur :

Fonction :

Ancienneté dans le poste < 1an
 Entre 1 et 5 ans
 > 5 ans

Formation initiale (parcours) Généraliste RH Juriste
 Finance Commerciale
 Autres :

DEFINITION

Q1 : Quelle est votre définition du conflit social ?

OUTILS DE PREVENTION

Q2 : Avez-vous un tableau de bord social ? Oui Non

Q3 : Si oui comment est-il élaboré ?

Q4 : Réalisez-vous des enquêtes de climat social ? Oui Non

Q6 : Si oui, selon quelles modalités ?

Q5 : Les outils de prévention ont-t-ils pour vocation, au niveau des conflits sociaux de :

- les supprimer
- les atténuer
- Autres ...

Q6 : Avez vous un plan de communication préétabli en cas de conflit ?

Oui Non

Q7 : Si oui lequel ? Si non quel type de gestion adoptez-vous ?

Q8 : Avez-vous un observatoire social ? Oui Non

OUTILS DE RESOLUTION

Pa Q16 : Avez-vous des mesures préétablies à mettre en œuvre en cas d'indicateurs dégradés ? Oui Non

Q17 : Si oui lesquelles ?

STRATEGIE

Q26 : D'après vous la prévention des conflits est-elle un élément de performance globale de l'entreprise ? Oui Non

Q27 : Si oui, pourquoi ?

Q28 : Quels sont les indicateurs que vous utilisez ?

- Baisse de productivité
- Baisse de qualité
- Perte d'autorité de l'encadrement
- Progression des petits accidents du travail
- Absentéisme injustifié
- Départ des meilleurs
- Appauvrissement des ressources humaines de l'entreprise
- Turn over trop élevé ou au contraire insuffisant
- Absence d'esprit d'initiative
- « Sabotage » de la production
- Vol et mal façon
- Effectifs pléthoriques
- Rigidité excessive
- Autres (précisez) :

Q29 : Le coût des conflits sociaux influence-t-il la stratégie de l'entreprise ?

- Oui Non

Q30 : Si oui, avez-vous un exemple précis ?

Q31 : Avez-vous une politique sociale ? Oui Non

Q32 : Qu'elles en sont les principales composantes ?

Q33 : Les délocalisations sont-elles, à votre avis, un facteur favorisant la diminution des conflits ? Oui Non

Q33b : Pourquoi ?

Q34 : Quels doivent être les objectifs d'un dispositif de prévention des conflits sociaux ?

Q35 : S'agissant des différents axes sur lesquels travailler pour prévenir les conflits sociaux :

Q35.1. Les instances représentatives du personnel sont-elles des « lieux » de prévention des conflits ?

Oui Non

Pourquoi ?

Q35.2. La hiérarchie est-elle un « axe » de prévention des conflits ?

Oui Non

Pourquoi ?

Q35.3. La communication est-elle un « moyen » interne de prévention des conflits ?

Oui Non

Pourquoi ?

Q35.4. Le management participatif est-il un « moyen » interne de prévention des conflits ?

Oui Non

Pourquoi ?

Q36 : La prévention des conflits sociaux est-elle une nécessité ?

Oui Non

Q37 : Envisagez-vous d'inclure la prévention sociale dans le cadre du développement durable, type signature d'un accord de RSE ?

Oui Non

Q38 : Le conflit social peut-il être envisagé comme un moyen de régulation économique ? Oui Non

Q38bis : Que pensez-vous de la médiation ? Y avez-vous déjà eu accès ?

Q39 : Avez-vous une stratégie commerciale / industrielle à 3/5 ans, y avez-vous associé un volet social ? Oui Non

Q40 : si oui, lequel ?

GENERAL

Q41 : Dans votre entreprise, de quelle « image » jouisse les RH ? (Quel rôle pour la Direction ?)

Q42 : Comment pourriez vous qualifier les relations avec vos OS ?

Q43 : Etes vous dans un contexte social « sensible » ? Oui Non

Q44 : Si oui, pourquoi ?

Q45 : Avez-vous été confronté à des conflits sociaux ?

Conflit ouvert

Fermé

Local

Généralisé

Organisé par une organisation syndicale ou une intersyndicale

Q46 : Si débrayage, quelle durée ?

Q47 : Les conflits que vous avez vécus ont ils nécessité l'intervention des forces de l'ordre / séquestration ? Oui Non

Q48 : Quel jugement portez-vous sur le modèle de régulation sociale actuel ?

Q49 : Quelles évolutions de ce modèle seraient souhaitables ?

QUESTIONNAIRE PARTENAIRES SOCIAUX

Organisation Syndicale
Représentativité au sein de l'entreprise

PROFESSIONNALISATION

Depuis combien de temps exercez-vous votre mandat syndical ?

Comment sont traités les délégués syndicaux dans votre entreprise ? Existe-t-il des parcours syndicaux (accord de vie syndicale) ? Les activités syndicales sont-elles valorisées à l'issue des fins de mandat ?

Climat social de l'entreprise ?

Date du dernier mouvement revendicatif ? Quel était le motif ?

Changement de contexte économique ? Quelles conséquences sur les relations sociales ?

Sur les deux trois dernières années avez-vous initiés des mouvements de revendication ? Si oui quels mouvement et quelles revendications ?

Avez-vous obtenu satisfaction ?

Pensez-vous que la grève permet d'obtenir de plus grandes concessions qu'une revendication classique ?

Quels sont les types de négociation que vous menez ? Dans quelles conditions ?

Etes-vous informés des résultats des enquêtes sociales ?

Font-elles ressortir les vrais problèmes. Si non avez-vous de votre côté des moyens pour le vérifier ?

Définition du conflit social ?

Si non quels moyens seraient aujourd'hui à mettre en œuvre ?

Est-ce que la prévention des conflits serait utile dans votre entreprise ? Si oui sous quelle forme ? (cf. RATP)

Existe-t-il un protocole d'accord sur la gestion des conflits dans votre entreprise ? Si oui l'avez-vous signé ?

Nous pensons que la prévention des conflits passe également par 4 axes différents sur lesquels on peut agir. Quels sont ceux qui existent dans votre entreprise : la hiérarchie, la communication interne, le management participatif, les IRP. Y-êtes vous associés ?

Les décisions prises au niveau syndical sont-elles en accord avec la vision de votre Fédération / confédération ?

La médiation est-elle un outil efficace ?

Les relations informelles sont-elles une source d'efficacité dans les relations sociales ?

A partir de quel moment avez-vous ressenti une baisse de l'engagement des salariés ?

Coût d'un mouvement de grève ? Pensez-vous qu'il y ait un risque pour l'entreprise aujourd'hui ?

Pensez-vous être informé des enjeux de l'entreprise ?

LES NOUVELLES REGULATION SOCIALES

Les nouvelles formes de conflit dans l'avenir ? Pérennité des organisations syndicales ? Quelle forme de démocratie dans l'entreprise ?

Sentez-vous des évolutions dans les demandes et les besoins des salariés ?

Les salariés viennent-ils spontanément vous voir et sur quels sujets ?

Les salariés se mettent-ils en grève sans vous ? (débrayages spontanés ?)

Annexe 3 : Fiches d'identité des entreprises

Entreprises	Chiffre d'affaire (MI €)	Nombre de salariés	Secteur
1. Euronext	940.3	1 166	Entreprise de Marché
2. Bouygues Holding	24 073	115 441	Communication & construction
3. Rhodia	5 085	20 516	Fabriqueur produits chimiques
4. La Poste	19 329	190 000	Transport de courriers
5. Cap Gemini	6 954	60 000	Prestataire service informatique
6. Alcan	17 155. 641	65 000	Producteur d'aluminium et d'emballage
7. MGEN	2541 <i>(de prestations sécurité sociale versées)</i>	3 748	Mutuelle des personnels de l'éducation nationale
8. BNP Parisbas	21 900	109 780	Etablissement de Crédit
9. RATP	3 430	44 860	Transport
10. UIMM	Na	<u>Assemblée Générale</u> : 300 membres	Fédération professionnelle
11. SMURFIT	936	3 900	Emballage cartons
12. IPSEN	807.1	4 000	Fabriqueur de produits pharmaceutiques
13. Deutsche Bank	25 640	63 437	Etablissement de Crédit
14. ADP-GSI	7 983.7 (\$)	1 800	SSII
15. Sogeti-Transiciel	1 200	15 000	SSII

Annexe 4 : Grille d'analyse du questionnaire entreprise (uniquement pour les enseignants du MBA)



MBA Management des Ressources Humaines

**ENQUETE SUR LA GESTION DES CONFLITS
DANS LES GRANDES ENTREPRISES**

TRAITEMENT DU QUESTIONNAIRE 1 – RESPONSABLE RESSOURCES HUMAINES

Entreprises	Nom de l'interlocuteur	Titre de l'interlocuteur
1. Euronext	Georges FRANCOIS	Adjoint du PDG
2. Bouygues Holding	Guy DEVERRA	Directeur des Relations Sociales
3. Rhodia	JM Rale	Directeur de projets RH
4. La Poste	P Pinvin	DRH service courrier
5. Cap Gemini	JM LESTRADE	DRH
6. Alcan	B Giret	Directeur des Relations du Travail Europe
7. MGEN	Philippe GERBET	DRH
8. BNP Paris Bas	Bernard VIALLATOUX	Gestion Collective
9. RATP	Philippe MONCOURRIER	Responsable de l'Observatoire Sociale
10. SMURFIT	Gilles COLOMBERT	DRH
11. EUROPCAR	Gustave CAUVIN	DRH
12. ADP-GSI	Claude POUYAT	DRH
13. DeutscheBank – CE-PME	Philippe ADAMI	DRH
UIMM	Gérard ADAM	Consultant

DEFINITION

Q1 : Quelle est votre définition du conflit social ?

Hubert Landier/Daniel Labbé (Prévenir et gérer les conflits sociaux) : le conflit social s'explique par le refus des salariés d'accepter une décision qui leur est imposée par l'employeur ou par l'existence d'une difficulté qui n'a pu être résolue par la négociation. Il peut avoir été planifié de longue date par les syndicalistes ; plus souvent, toutefois, il résulte d'un événement qui suscite un mouvement de colère tel que la grève s'impose comme une réponse nécessaire : annonce d'une augmentation de salaire insignifiante, d'une modification dans l'organisation du travail, d'une restructuration accompagnée de licenciements... Il s'agit donc de faits matériels ; ceux-ci toutefois, sont interprétés selon un certain contexte culturel et psychologique. Selon que l'atmosphère est lourde ou sereine, selon que domine la confiance ou au contraire la méfiance,

1. Euronext	différent qui existe au sein de l'entreprise entre les représentants des salariés et leur management qui, poussé à ses limites, induit des troubles voir l'arrêt de l'entreprise.
2. Bouygues Holding	c'est un dysfonctionnement entre la Direction et les salariés qui se traduit par la grève, l'inaction et la perte de prise d'initiative, une forme extrême pouvant être le sabotage.
3. Rhodia	le conflit c'est un moteur de progrès, c'est un phénomène social naturel. Pas de conflit pas de négociation, pas de négociation pas d'accord. Certain conflit doivent éclater il ne faut pas chercher à les empêcher.
4. La Poste	c'est une interruption ou une dégradation du travail qui n'est pas liée à un problème technique. Ce peut être un arrêt brutal et inopiné du travail, un conflit larvée ou une grève avec préavis
5. Cap Gemini	C'est une poursuite de la diplomatie par d'autres moyens – C'est un constat de désaccord avant d'avoir commencé à négocier. C'est l'aboutissement d'un déséquilibre dans la relation de confiance qui devrait exister entre employeur et salarié donc une rupture du climat de confiance.
6. Alcan	quand il y a grève et risque de violence
7. MGEN	C'est une situation de crise. Elle peut être ouverte avec blocage de l'entreprise, grève, violence, détérioration, ..., ou bien larvée avec les organisations syndicales ou directement les salariés.
8. BNP Paris Bas	A l'instigation des organisations syndicales, le personnel se met en grève sur un motif qui n'a pas trouvé de solution.
9. RATP	Quand un nombre significatif de salariés arrête le travail pour un motif lié à l'entreprise :Le contrat de travail pose un problème, plus d'autre choix que l'arrêt du travail. Il n'y a pas de conflit si les intérêts des salariés ne sont: pas opposés à ceux de l'entreprise.
10. SMURFIT	« On a les syndicats que l'on mérite » Conflit social = rupture d'un dialogue, c'est lorsque le déséquilibre des intérêts patron-salariés devient insupportable
11. EUROPCAR	L'expression tangible (extériorisé) d'un hiatus entre des aspirations individualisées qui deviennent collectives et des contraintes d'entreprises =>1 collectivité qui est insatisfaite et qui va revendiquer sur des modes différents L'expression d'un rapport de force qui sort le patron des son schéma habituel.
12. ADP-GSI	Ce qui amène à la grève. Situation de tension avec les partenaires sociaux ou les collaborateurs, bras de fer
13. DeutscheBank – CE-PME	Il y conflit social lorsqu'il y a une remise en cause de la vie quotidienne de l'entreprise. Celle-ci ne peut plus agir.

OUTILS DE PREVENTION

La prévention des conflits passe ainsi par un développement de la capacité d'écoute collective de l'entreprise.

Hubert Landier/Daniel Labbé (Prévenir et gérer les conflits sociaux) : certaines entreprises souffrent « d'autisme social » ; on ne sait pas vraiment au niveau de la Direction, ce qui se passe à la base. Les relais d'information font défaut, qu'il s'agisse de l'encadrement (selon lequel « tout va bien madame la marquise ») ou des représentants du personnel (dont a priori on se méfie). Il en résulte parfois qu'elles se retrouvent avec un conflit sur les bras sans qu'on l'ait vu venir. Encore manquent-elles à ce moment là des éléments d'information qui leur permettraient d'en comprendre les tenants et les aboutissants : quel a été l'élément déclencheur ? Quels sont, en dessous des revendications souvent salariales mises en avant par les représentants du personnel, les véritables sujets de mécontentement ? Quelles en sont les catégories de salariés les plus motrices ? Une telle incertitude risque de conduire l'entreprise à des réactions inappropriées et de lui coûter cher. L'existence d'un dispositif d'observatoire social lui aurait peut-être permis d'éviter l'explosion. La prévention des conflits passe ainsi par un développement de la capacité d'écoute collective de l'entreprise.

Hubert Landier/Daniel Labbé (Le management du risque social) : la prévention des accidents sociaux, comme des autres, exige la mise en place d'une politique de veille et d'anticipation. C'est lorsque l'on croit que « tout va bien » que survient l'accident ; mais il ne survient jamais dans les conditions que l'on avait imaginées ; il va donc falloir explorer le champ des possibles et s'intéresser aux différents univers mentaux avec lesquels l'entreprise se trouve, directement ou indirectement, en relation, à la fois à l'intérieur du corps social qu'elle rassemble et à l'extérieur, dans son environnement et chez ses partenaires extérieurs.

Hubert Landier/Daniel Labbé (le management du risque social) : les instruments de négociation sociale n'ont été créés que tardivement par rapport à une tradition déjà bien installée de révoltes et parfois de violence. Ainsi le maintien de la paix sociale reste encore aujourd'hui un objectif majeur de tout DRH (et de tout dirigeant d'entreprise).

Q2 : Avez-vous un tableau de bord social ? Q3 : Si oui comment est-il élaboré ?

1. Euronext		non	On n'a pas de tableau de bord social car on est une petite entreprise (400 personnes travaillent dans la CBU Cash Market). Globalement, les relations sociales se passent plutôt bien car Euronext est une entreprise particulière. En effet, c'est une entreprise privée en situation de monopole et qui gagne beaucoup d'argent.
2. Bouygues Holding	oui		Elaborés par branches métier mais il n'y a pas de consolidation du fait de la diversité des métiers.
3. Rhodia	oui		Tableau de bord avec des remontés hebdomadaires des unités à la DRH centrale.
4. La Poste	oui		Consolidation d'éléments régionaux qui font l'objet d'une analyse mensuelle
5. Cap Gemini	oui		avec des remontés hebdomadaire d'indicateur sur le business, la satisfaction des collaborateurs, le climat social au sens syndicale.
6. Alcan		non	il y a des tableaux de bord sur divers sujets mais pas de tableau de bord global
7. MGEN	oui		il a été élaboré par le management.
8. BNP Paris Bas		non	
9. RATP	oui		Il y en a plusieurs (plus d'une centaine sur toute l'entreprise), en fonction du contexte que l'on cherche à étudier. L'objectif est de construire des tableaux de bord quali/quantitatifs l'analyse est essentielle, un chiffre brut n'a pas de valeur ! Le bilan social est un tableau de bord parmi d'autres. Chaque semaine la DRH/DGA reçoit une note sur le climat social, elle composée de quelques indicateurs et de nombreuses explications littérales. Le tableau de bord général est centré sur quelques points tels que : nb d'alarmes sociales, nb de préavis, nb de grèves, ... Cela est corrélé avec les évolutions dans le temps, le contexte (+ de 50% des préavis n'ont pas été suivis, 2 syndicats représentent + de 50% des préavis, ...), des informations qualitatives en provenance des départements
10. SMURFIT		non	ni en France, ni en Europe
11. EUROPCAR	oui		Mensuel fait par le service paye et administration : effectif, salaire, bonus, turn over
12. ADP-GSI	oui		Mensuel mais ce n'est pas une boule de cristal
13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Je m'appuie sur le bilan social. Il peut être considéré comme une contrainte or il faut savoir l'utiliser intelligemment (taux d'absentéisme, recrutement...) En terme de tableau de bord ce qui est important c'est de bien cerner quel est l'objectif poursuivi par l'entreprise pour le décliner en objectif social. Exemple pour le CEPME Objectif de l'entreprise : devenir une banque commerciale acceptée par les autres banques. Objectif social : pouvoir desserrer les contraintes administratives existantes pour recruter des profils nouveaux. Exemple pour la DeutscheBank : objectif de l'entreprise : devenir une banque d'affaires exclusivement. Objectif social : se séparer d'une partie de l'entreprise (banque Worms) qui est une banque de détail. Les tableaux de bords et leurs critères seront adaptés à l'objectif social De plus cela me permettrait de présenter mes tableaux de bord en CODIR.
	9	4	

Q4 : Réalisez-vous des enquêtes de climat social ? Q5 : Si oui selon quelles modalités ?

1. Euronext		non	pas d'enquêtes de climat social.
2. Bouygues Holding		non	
3. Rhodia	oui		avec un renvoi des résultats aux hiérarchique
4. La Poste	oui		pour suivre la perception par les postiers des mutations en cours. Il y a des sondages « superficiel tous les 3 mois et complet annuellement.
5. Cap Gemini	oui		tous les ans. C'est une enquête plutôt à dominante managériale avec 52 questions. Le but est de « vérifier » si les managers font leur travail
6. Alcan	oui		annuellement dans le monde entier
7. MGEN	oui		à ce jour 2 ont été réalisées. La première il y a 5 ans pour évaluer les capacités d'acceptation des mutations par le personnel, cela précédait la mise en œuvre d'un grand projet de reconfiguration du métier. La seconde est récente, elle avait pour objectifs d'évaluer l'impact qu'a pu avoir le projet et de préparer le prochain projet de réorganisation.
8. BNP Paris Bas	oui		Par la SOFRES, tous les 2 ans, au téléphone appel de 5000 salariés (dont 3000 en France). Au moment de la fusion 1 par an.
9. RATP	oui		générale tous les 2 ans et réactualisée tous les mois sur un échantillon représentatif, réalisée par la société H2O. Elle porte sur : la politique et les positions de l'entreprise, la satisfaction dans le travail, ...
10. SMURFIT		non	dans certaines filiales des enquêtes d'opinion.
11. EUROPCAR		non	
12. ADP-GSI	oui		Annuel dans tout le groupe: GALOP, cela permet de rebondir, c'est l'occasion de lancer des projets
13. DeutscheBank – CE-PME	oui		J'ai également mis en place des enquêtes annuelles de climat social (questionnaire quantitatif complété par du qualitatif). L'important étant non pas la photographie à un moment T mais l'analyse des évolutions d'une année sur l'autre.
	9	4	

Q6 : Les outils de prévention ont-ils pour vocation, au niveau des conflits sociaux de les supprimer ? Les atténuer ? Autres ?

1. Euronext			
2. Bouygues Holding	Supprimer (les conflits sont un tabou dans l'entreprise)		
3. Rhodia		Atténuer	mais surtout de les détecter et de les canaliser (il faut laisser l'exutoire, que cela s'exprime)
4. La Poste			les comprendre pour pouvoir agir
5. Cap Gemini	supprimer		
6. Alcan		les atténuer car l y aura toujours des conflits	Il faut essayer de les anticiper
7. MGEN		les atténuer en nombre et en ampleur (durée et taux de gréviste).	
8. BNP Paris Bas	pour les éviter.		
9. RATP		Atténuer	Anticiper.
10. SMURFIT	Supprimer = idéaliste	Atténuer = réaliste	
11. EUROPCAR			Sensibiliser le management à un contexte spécifique sans se méprendre
12. ADP-GSI	Supprimer		
13. DeutscheBank – CE-PME			Les outils permettent d'avoir des clignotants. L'objectif n'étant pas de supprimer les conflits mais de pouvoir s'y préparer.

Q7 : Avez-vous un plan de communication pré-établi en cas de conflit ?**Q8 : Si oui lequel ? Si non quel type de gestion adoptez-vous ?**

1. Euronext		non	pas de plan de communication pré-établi en cas de conflit.
2. Bouygues Holding		non	
3. Rhodia	oui		
4. La Poste	oui		le plan de communication contribue pour 50% à la résolution, de la crise
5. Cap Gemini		non	l'environnement de l'entreprise n'est pas assez conflictuel
6. Alcan		non	
7. MGEN	oui		dans le but de préparer des thèmes de négociation et de les mettre en avant.
8. BNP Paris Bas	oui		au sein du Plan de Continuation d'Activité (PCA).
9. RATP	oui		Il existe un référentiel d'information contractualisé avec STIF et amélioré avec les associations de consommateur
10. SMURFIT	oui		travail avec des sociétés de communication. Formation de chacun des directeurs à parler en public et comment tenir une conférence de presse.
11. EUROPCAR		non	Structure légère à moyen compteur. Préparation des managers. Cultiver 1 mode de fonctionnement où dès qu'il y a un pbm, les managers savent où aller chercher. Etre disponible
12. ADP-GSI		non	La DRH porte la responsabilité de la communication. Les RH doivent démanteler les inquiétudes, les rumeurs
13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Au CEPME j'avais initié un plan de communication de crise. De plus étant au CODIR cela me permettait d'avoir mon mot à dire et de l'adapter. A DeutchBank les décisions se prenaient aux Etats-Unis et arrivaient « en direct » du jour au lendemain ! Il fallait donc négocier d'abord avec les américains. J'ai donc mis en place des procédures de négociation....
	7	6	

Q9 : Avez-vous un observatoire social

1. Euronext		non	
2. Bouygues Holding		non	mais la fonction de Directeur des Relations sociales existe
3. Rhodia		non	car trop cher
4. La Poste	oui		il a émission d'un bulletin de conjoncture chaque semaine qui permet d'anticiper des évènements. Cet observatoire permet d'être attentif aux signaux faibles et cela peut avoir un impact sur le traitement des dossiers par la DG. Cet observatoire observe de très près la communication syndicale ainsi que les fédérations et les confédérations
5. Cap Gemini		non	
6. Alcan		non	
7. MGEN		non	En revanche il existe un observatoire des métiers au niveau de la branche. Il est utilisé pour la conduite du changement.
8. BNP Paris Bas		non	mais il en existe un au niveau de la branche.
9. RATP	oui		directement rattaché à la DG.
10. SMURFIT		non	
11. EUROPCAR		non	
12. ADP-GSI		non	Le gardien du phare, c'est le DRH
13. DeutscheBank – CE-PME		non	
	2	11	

Q10 : Quels outils de prévention avez-vous dans votre entreprise pour chacun de ces axes ?

La Hiérarchie	1. Euronext	pas d'outils de prévention.
	2. Bouygues Holding	
	3. Rhodia	projet de reconquête sociale, la hiérarchie doit redevenir l'interlocuteur privilégié des salariés. La hiérarchie doit faire remonter les problèmes. Le DRH joue un rôle d'alarme auprès de la hiérarchie
	4. La Poste	la hiérarchie, il est difficile de la convaincre sur l'utilité des indicateurs. La hiérarchie a parfois le sentiment d'être mise sous surveillance.
	5. Cap Gemini	veiller à ce que les questions des collaborateurs soient d'abord posées à la hiérarchie avant les IRP.
	6. Alcan	
	7. MGEN	la hiérarchie est issue d'une promotion à l'ancienneté. Elle fait l'objet de formation régulière, elle a notamment suivi une formation sur la nouvelle convention collective.
	8. BNP Paris Bas	la hiérarchie de proximité sert de relais entre les directeurs et les salariés, dans les deux sens.
	9. RATP	c'est le premier maillon (Mintzberg). Elle est à l'écoute, elle transmet, elle donne du sens, elle est en soutien,
	10. SMURFIT	en premier comme les IRP
	11. EUROPCAR	doit animer localement. La hiérarchie n'est pas un outil car c'est l'acteur fondamental
	12. ADP-GSI	hiérarchie = « grandes oreilles »
	13. DeutscheBank – CE-PME	la hiérarchie est évidemment essentielle et il faut lui permettre d'être un vecteur légitime des remontées du terrain. Il faut l'écouter. Cela fait partie du rôle du DRH de vérifier et de remonter ensuite, au plus haut niveau de l'entreprise, les informations données.

La communication interne	1. Euronext	pas d'outils de prévention.
	2. Bouygues Holding	
	3. Rhodia	est utile pour transmettre les informations auprès des salariés. On adresse souvent des problèmes que la DG se pose et rarement ceux que les salariés se posent
	4. La Poste	
	5. Cap Gemini	
	6. Alcan	
	7. MGEN	un journal vidéo est réalisé et diffusé chaque mois aux salariés sur la vie de l'entreprise et sur son avenir. La formation est un des vecteurs essentiels de la communication.
	8. BNP Paris Bas	existence d'un intranet, l'objectif est d'être le plus transparent possible. Les salariés ont été informés pratiquement les premiers du projet de rachat récent d'une banque Italienne par ce média.
	9. RATP	la communication interne est notamment utilisée pour préparer des messages sur des thèmes identifiés comme sensibles, exemple : les retraites.
	10. SMURFIT	diffusion de slides
	11. EUROPCAR	ici ce n'est pas la communication institutionnelle
	12. ADP-GSI	communication de proximité essentielle
	13. DeutscheBank – CE-PME	La communication interne est très importante. En ce qui me concerne j'ai toujours obtenu de piloter la communication interne dans les deux entreprises. A la DeutchBank j'avais même en charge les relations avec la presse. Il faut une vraie coordination entre les RH et la communication. Mais il faut également être en phase avec son Président.

Le management participatif	1. Euronext	pas d'outils de prévention.
	2. Bouygues Holding	17% des droits de vote au conseil d'administration appartiennent aux salariés
	3. Rhodia	
	4. La Poste	implication des OS dans la co-construction des solutions à un problème. La com interne à pour objectif de donner du sens à l'action et d'expliquer le pourquoi des décisions. La communication est basée sur l'oral. Le management participatif : explication aux organisations syndicales de la stratégie de l'entreprise et implication dans les chantiers de mutations de l'entreprise.
	5. Cap Gemini	il n'y a pas de management participatif dans l'entreprise
	6. Alcan	
	7. MGEN	Pas encore mais le Président y songe. Il n'y a pas d'accord d'intéressement mais apparition de la rémunération au mérite (révolution dans la culture de l'entreprise).
	8. BNP Paris Bas	Les salariés détiennent plus de 5% du capital.
	9. RATP	
	10. SMURFIT	Inutile dans leur contexte car les futurs conflits sont toujours liés à des fermetures
	11. EUROPCAR	Uniquement s'il n'est pas qu'orienté business
	12. ADP-GSI	Entretien de progrès. Pour se sentir utile, il faut se sentir responsable
	13. DeutscheBank – CE-PME	Le management participatif oui. On ne peut pas ne pas faire participer les salariés à la vie de l'entreprise mais en même temps il est essentiel à un moment donné de prendre des décisions et de s'y tenir.

Les IRP	1. Euronext	pas d'outils de prévention.
	2. Bouygues Holding	les IRP sont là pour canaliser les problèmes. (Contexte de syndicat maison)
	3. Rhodia	pas un outil de prévention, plutôt outil de mesure du climat social. Les IRP jouent aussi le rôle de contre pouvoir
	4. La Poste	
	5. Cap Gemini	
	6. Alcan	
	7. MGEN	Le CCE et les CE font appel très fréquemment à des experts.
	8. BNP Paris Bas	Existence de commissions sociales qui se réunissent à l'initiative des OS ou de la direction pour préparer les CE, travailler sur des problèmes d'actualité, etc. Leur structure - formelle que les IRP permet d'aborder des sujets de manière plus ouverte et elles donnent lieu à la signature d'accords d'entreprise (15/an).
	9. RATP	Le travail de prévention s'effectue assez peu dans les instances mais plutôt dans les OS dans le cadre d'audiences ou de réunions pluri-syndicales. L'alarme sociale est un dispositif qui oblige Direction opérationnelle et OS à discuter avant de lancer un préavis.
	10. SMURFIT	En 1 ^{er} , comme la hiérarchie
	11. EUROPCAR	Les considérer comme des outils c'est leur donner l'image qu'ils sont des pantins. Il faut les cultiver avec bcp d'attention, ≠ lorsque l'on est face à des permanents ou à des élus. Les IRP sont indépendantes des confédérations
	12. ADP-GSI	
	13. DeutscheBank – CE-PME	Pour les IRP je fais deux choses : je veux déjà que mon élu se sente toujours un salarié de son entreprise. C'est une erreur d'avoir des permanents syndicaux. C'est pourquoi j'ai toujours souhaité les professionnaliser. Les militants doivent connaître les mécanismes qui agissent sur l'entreprise. Ils doivent également comprendre leur rôle donc je demandais aux Fédérations de les envoyer en stages. Ensuite, il y a beaucoup d'informel.

Autres	1. Euronext	
	2. Bouygues Holding	le compagnonnage
	3. Rhodia	
	4. La Poste	respect des individus : La décentralisation du niveau de négociation est un moyen de prévention car c'est un moyen de s'éloigner de l'influence politique des confédérations (Sud signe des protocoles d'accord locaux)
	5. Cap Gemini	
	6. Alcan	
	7. MGEN	
	8. BNP Paris Bas	
	9. RATP	participation à des clubs, des associations, des benchmarks qui permettent une veille externe.
	10. SMURFIT	l'ensemble du personnel
	11. EUROPCAR	
	12. ADP-GSI	
	13. DeutscheBank – CE-PME	

	1. Euronext	2. Bouygues Holding	3. Rhodia	4. La Poste	Cap Gemini	6. Alcan	7. MGEN	8. BNP Paris Bas	9. RATP	10. SMURFIT	11. EUROPCAR	12. ADP-GSI	13. DeutscheBank – CE-PME	TOTAL
hiérarchie		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	11
communication interne			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	10
management participatif		X	X	X				X	X				X	6
IRP		X		X		X	X	X	X	X		X	X	9
Autres		X						X	X	X				4

Q11 : Ces outils ont-ils fait la preuve de leur efficacité ?

1. Euronext			
2. Bouygues Holding	oui		
3. Rhodia	oui	non	Relativement
4. La Poste	oui		
5. Cap Gemini	oui		si le management fait son travail
6. Alcan	oui		
7. MGEN	oui		
8. BNP Paris Bas	oui		
9. RATP	oui		la somme des outils semble offrir des moyens pour prévenir de manière pertinente.
10. SMURFIT	oui	non	Relativement
11. EUROPCAR	oui	non	Ce n'est pas qu'une question d'outils
12. ADP-GSI	oui		
13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Toujours vérifier leur pertinence.
	12		

**Q12 : Quels indicateurs utilisez-vous dans la prévention des conflits sociaux au niveau de :
La hiérarchie, la Communication interne, le management participatif, les Instances
Représentatives du Personnel, autres.**

	1. Euronext	2. Bouygues Holding	3. Rhodia	4. La Poste	Cap Gemini	6. Alcan	7. MGEN	8. BNP Paris Bas	9. RATP	10. SMURFIT	11. EUROPCAR	12. ADP-GSI	13. DeutscheBank – CE-PME	TOTAL	
hiérarchie			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
communication interne				X						X	X				
management participatif				X					X		X	X			
IRP			X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Commentaires	la prévention des conflits n'est pas formalisée. Elle est multiforme. On joue sur tous les leviers sans les formaliser. Pas de tableau de bord car petite entreprise.	RAS	classement 1 hiérarchie, 2 les IRP, 3 la communication,		toutes les questions DP sont centralisées au siège pour apporter des réponses centrales.	au niveau de la hiérarchie le turnover et les démissions. En communication il y a une enquête annuelle pour vérifier si la hiérarchie communique correctement.		La hiérarchie remonte des informations qualitatives sur le climat social. Le taux de participation des IRP aux commissions sociales. En outre l'audit interne a pour mission d'évaluer le climat social des entités qu'il examine en s'appuyant sur une enquête IFOP ad hoc.				Les conditions de travail (horaires, roulement, conditions de rémunération ...)	Le salarié doit être aidé dans son autonomie par l'organisation //		

Q13 : Vos Instances Représentatives du Personnel sont-elles professionnalisées ?

1. Euronext		non	
2. Bouygues Holding	oui		
3. Rhodia	oui		
4. La Poste		non	les représentants ont des difficultés de compréhension des dossiers que la Direction leur présente (problème de capacité des personnes)
5. Cap Gemini		non	
6. Alcan	oui		
7. MGEN	oui		Tous les représentants du personnel ont été formés par l'entreprise. (il y a 1000 mandats pour 720 mandant sur 9000 salariés).
8. BNP Paris Bas	oui		
9. RATP	oui		très !
10. SMURFIT	oui		sur la France mais pas dans les pays anglosaxons
11. EUROPCAR	oui		Elles sont même professionnelles
12. ADP-GSI	oui		Œuvre social, rôle en tant que membre du CE / DP
13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Voir plus haut la question 10.
	10	3	

Q14 : Si non envisagez-vous de les professionnaliser ?

1. Euronext			les problèmes concernent les représentants syndicaux eux-mêmes. Il faudrait avoir des syndicats plus professionnalisés. Toutefois je constate que la CGT est très professionnelle. Les représentants préparent très bien leurs dossiers. La CGT n'est pas dans l'opposition systématique. Les organisations syndicales ont une relation avec la DG qui est d'une grande proximité. Il y a beaucoup de contacts informels. Ne pas oublier que la population d'Euronext est composée en majorité de Cadres.
2. Bouygues Holding		oui	c'est une formation permanente qui est délivrée aux IRP
3. Rhodia			
4. La Poste	oui		un gros travail de pédagogie est à réaliser
5. Cap Gemini	oui		car les IRP font n'importe quoi, personne n'est au niveau.
6. Alcan			
7. MGEN	oui		c'est déjà le cas.
8. BNP Paris Bas	oui		dans le présent non car c'est le cas. Cependant cette génération va partir à la retraite et la relève ne se dessine pas. Il faudra la former. Il y a une crainte de voir apparaître des comportements plus individualistes parmi les représentant du personnel.
9. RATP			sans objet
10. SMURFIT			sans objet
11. EUROPCAR			Pourquoi pas
12. ADP-GSI	oui		
13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Voir plus haut. La question 10.

Q15 : Selon vous quelle vision/opinion ont les différents syndicats des démarches de prévention des conflits sociaux ?

1. Euronext	ce qui caractérise les organisations syndicales chez nous c'est qu'elles sont conscientes qu'une grève serait catastrophique pour l'entreprise ; Particulièrement dans la situation actuelle qui est très instable.
2. Bouygues Holding	les syndicats constatent une bonne réactivité de la Direction
3. Rhodia	
4. La Poste	
5. Cap Gemini	les IRP partent du principe que la Direction n'est pas constructive (est là pour les entuber)
6. Alcan	
7. MGEN	Les syndicats sont très impliqués dans la vie de l'entreprise, le Président est adhérent à la FEN. Néanmoins, il n'y a pas de co-gestion.
8. BNP Paris Bas	Satisfaisante.
9. RATP	7 des 8 OS ont signé le protocole d'accord sur le droit syndical. Le 8 ^{ème} , SUD, a néanmoins posé 14% des alarmes sociales, qui constitue un des points emblématiques du protocole.
10. SMURFIT	
11. EUROPCAR	Plus il y a de règles moins il y a de confiance Vision de proximité Les IRP sont éminemment utiles. Leur donner le sentiment qu'elles existent, qu'elles sont considérées est un mode de prévention idéal
12. ADP-GSI	les IRP jouent leur rôle avec l'appui de la confédération. Devoir de critique positive. Démarche positive mais culture
13. DeutscheBank – CE-PME	Sur ce type de démarches vous êtes sur le champ syndical... Donc on a au mieux des réactions frileuses au pire des réactions d'opposition. En effet, vous enlevez une partie de l'essence syndical pour la confier à un consultant du coup les organisations syndicales ont tendance à penser que les résultats sont biaisés. Ceci dit j'ai mis en place des actions : j'ai associé les organisations syndicales à la formalisation du questionnaire, j'expliquais que le but n'était pas de dire que tout allait bien sinon quelle était l'utilité ? Je leur donnais les objectifs. A la lecture des résultats, je les rencontrais pour qu'il exprime leurs solutions. Cette méthode implique d'avoir un rapport de confiance avec ses organisations syndicales. Sachant que chacun joue un rôle institutionnel.

Q16 : Avez-vous des mesures préétablies à mettre en œuvre en cas d'indicateurs dégradés ?

Q17 : Si oui lesquelles ?

1. Euronext		non	pas d'outils donc RAS.
2. Bouygues Holding		non	Ras
3. Rhodia	oui		
4. La Poste	oui		essentiellement l'information du management locale
5. Cap Gemini	oui		Capsogeti a la volonté d'avoir un discours social fort et d'être force de proposition dans la négociation des accords
6. Alcan	oui		et cela peut aller jusqu'à un audit technique et le lancement d'un plan de progrès.
7. MGEN		non	Pas vraiment.
8. BNP Paris Bas		non	?
9. RATP	oui		les indicateurs sont remontés au plus haut de l'entreprise. La DRH est à la disposition des opérationnels pour apporter son assistance au travers d'éléments d'analyse qui aide à la décision.
10. SMURFIT		non	
11. EUROPCAR		non	Car il ne faut pas attendre que les indicateurs soient dégradés. Il faut avoir une sensibilité très forte à l'activité, communication très importante
12. ADP-GSI		non	Vigilance permanente. Il faut animer ses réseaux, dans les couloirs, à la machine à KF. Suivre le turn over. On n'est jamais à l'abris des « petits » chefs
13. DeutscheBank – CE-PME		non	Il faut suivre ses indicateurs régulièrement et ne pas attendre qu'ils soient « dégradés ».
	5	8	

Q18 : Disposez-vous d'une cellule de crise ? Q19 : Si oui quels en sont les membres ?

1. Euronext		non	pas de cellule de crise.
2. Bouygues Holding			
3. Rhodia	oui		avec systématiquement la présence du DG, DRH et responsable sécurité
4. La Poste	oui		fait référence aux travaux de « Lagadec » sur les cellules de crise avec systématiquement un responsable de la communication qui est porte parole de la Direction.
5. Cap Gemini	oui		secrétaire Général du groupe, DG Capgemini France, DRH
6. Alcan	oui		mais de communication de crise
7. MGEN	oui		PDG, DRH, Resp. Communication et Direction Opérationnelle concernée.
8. BNP Paris Bas	oui		au sein du Plan de Continuation d'Activité (DG, Directeur opérationnel DRH) existence d'un organigramme de remplacement.
9. RATP	oui		pour un mouvement social au niveau de l'entreprise (DGA en charge des RH, Directeur de Département, RH de Département, 1 personne de la Comm' interne et observatoire sociale en tant que ressource).
10. SMURFIT	oui		DG + Directeur de Production + DRH
11. EUROPCAR		non	
12. ADP-GSI		non	
13. DeutscheBank – CE-PME	oui	non	Oui pour le CEPME – Non pour la DeutchBank
	9	4	

Q20 : Globalement êtes-vous satisfait des outils de détection existants ?**Q21 : Pourquoi ?**

1. Euronext		non	pas d'outils de détection mais une analyse personnelle réalisée sur la base des entretiens informels et formels
2. Bouygues Holding	oui		oui, car on a pas de conflit
3. Rhodia			
4. La Poste	oui		sauf pour les conflits sans préavis. Deux fois de conflit en 2004 par rapport à 2005 et deux fois moins entre 2003 et 2004
5. Cap Gemini	oui		si les managers jouent leur rôle
6. Alcan	oui		oui
7. MGEN	oui	non	car s'ils permettent de détecter des dysfonctionnements, ils ne permettent pas d'analyses qualitatives.
8. BNP Paris Bas	oui		ils sont adaptés au niveau de risque. Il existe un répertoire des risques pour l'entreprise, parmi ces 30 risques la grève y figure. Néanmoins une grève de courte fait gagner de l'argent à l'entreprise (taux d'intérêts continus à courir).
9. RATP	oui		les résultats sur la conflictualité dans l'entreprise sont probants. Sur 10 ans, le nombre de préavis a été divisé par 5 et le nombre de jour de grève par 3. La RATP a le plus bas niveau de conflictualité de la profession en 2004 et 2005 (SNCF, RATP, Union des Transports Public). Cependant il a été décidé de ne pas communiquer sur ces résultats. La communication doit venir des voyageurs qui constatent par eux même (exemple de l'AFP qui relayait tous les mots d'ordre de grève, la plupart étaient peu ou pas suivi. Le Parisien fait désormais appel à Reuter pour ce genre d'information). La communication s'appuie sur la force de la preuve.
10. SMURFIT		non	les remontées de la hiérarchie ne sont pas satisfaisantes Ebauche de réalisation d'un tableau de bord
11. EUROPCAR	oui		Satisfait des échanges mais la situation n'est jamais figée
12. ADP-GSI	oui		Ca marche plutôt bien
13. DeutchBank – CE-PME	oui		Ce qui est intéressant c'est de vérifier si vos outils sont pertinents via l'enquête de climat social. Il ne faut pas hésiter à les changer si ce n'est pas le cas.
	10	3	

Q22 : D'après vous un conflit ouvert peut-il être « utile » ?**Q23 : Pourquoi ?**

1. Euronext	oui		Parce qu'il y a un « avant » et un « après ».
2. Bouygues Holding	oui		car cela révèle un problème avec la hiérarchie
3. Rhodia	oui		pour canaliser les mécontentements
4. La Poste	oui		ils permettent de valider ou d'ajuster les processus de prévention.
5. Cap Gemini	oui		car c'est une façon de résoudre un problème en forçant chacun à afficher ses positions
6. Alcan	oui		Il y a des moments on n'a plus le choix. Quand on décide de fermer des usines de toute façon la décision est prise et l'usine fermera. Il faut un exutoire et le conflit social en est un. Il faut que les salariés manifestent, cela fait partie du processus de deuil.
7. MGEN	oui		car ils permettent de se dire les « choses », de découvrir le fonctionnement des centres d'appels, de découvrir les réactions parfois violentes des nouveaux syndicalistes sur le terrain.
8. BNP Paris Bas		non	il convient de le prévenir, néanmoins il est préférable à un conflit larvé.
9. RATP	oui		exceptionnellement, lorsque l'on connaît l'état du rapport de force. Exemple : l'allongement d'une heure du service le samedi soir a donné lieu à un préavis de grève qui fut très minoritairement suivi. Cela permet d'asseoir les décisions.
10. SMURFIT		non	risque auprès des actionnaires pour l'avenir. Choix des fermetures sur les usines grévistes. Les deux parties sont perdantes. Culture n'est pas à la grève
11. EUROPCAR	oui		Il s'agit de réveiller des esprits qui sont dans une logique productiviste et qui oublient que l'on s'adresse à des humains. La révolte est saine
12. ADP-GSI		non	Pas dans l'environnement ADP-GSI
13. DeutchBank – CE-PME	oui		J'ai toujours dit à mes Présidents qu'une crise peut être utile mais il faut la prévenir. On y va volontairement. Il faut éviter que la crise vous tombe dessus. Je suis allé au conflit juridique au CEPME. Le juge a donné des éléments qui ont permis de débloquer la situation (alors que si c'était la Direction qui s'était exprimée, les organisations syndicales n'auraient pas été en mesure d'écouter) et d'ouvrir un espace de négociation.
	10	3	

Q24 : D'après-vous un conflit larvé peut-il être utile ? Q25 : Pourquoi ?

1. Euronext		non	
2. Bouygues Holding		non	car ils peuvent provoquer une résistance au changement et déclencher un manque de prise d'initiative.
3. Rhodia		non	car cela détériore l'ambiance de travail et provoque des pertes de productivité.
4. La Poste		non	c'est la preuve d'un malaise profond. Cela constitue un des signaux faibles utile à la détection des futurs conflits ouverts.
5. Cap Gemini		non	car on entre dans une guerre de procédure qui fait perdre son temps à tout le monde
6. Alcan		non	mais si on joue du « procédurier en justice » l'entreprise va jusqu'au bout.
7. MGEN		non	
8. BNP Paris Bas		non	
9. RATP		non	néanmoins les comportements déviant dans le travail peuvent servir d'indicateur sur un possible conflit ouvert.
10. SMURFIT		non	car difficile à prévoir
11. EUROPCAR		non	Pas perçu, pas connu donc pas géré
12. ADP-GSI		non	Inimaginable dans une société de service. Si on fait en sorte que les gens soient bien dans leur baskets, incidence sur le business
13. DeutscheBank – CE-PME	oui	non	Peut-être. Même réflexion que pour le conflit ouvert. Il est utile dans le cas où il est compris et ensuite inscrit dans une stratégie sociale. Les entreprises doivent avoir ce type de stratégies au même titre que les stratégies financières ou marketing.
	1	13	

Q26 : D'après vous la prévention des conflits est-elle un élément de performance globale de l'entreprise ? Q27 : Si oui Pourquoi ?

1. Euronext		non	Compte tenu des relations informelles et de la remontée d'information, un conflit serait vite détecté aussi la prévention formelle n'est pas nécessaire.
2. Bouygues Holding	oui		contribue à garantir la sécurité sur les chantiers.
3. Rhodia	oui		car la durée et l'occurrence des conflits diminue. Cela génère un climat social de meilleure qualité. Néanmoins, il existe un point d'équilibre à trouver entre performance économique de l'entreprise et climat sociale apaisé.
4. La Poste	oui		c'est élément qui permet de faciliter l'implémentation des mutations.
5. Cap Gemini	oui		
6. Alcan	oui		car il faut savoir réguler les conflits graves qui peuvent être très coûteux.
7. MGEN	oui		le service est un critère de performance, pas de service (grève) pas de performance.
8. BNP Paris Bas	oui		Bonne ambiance = bonne productivité.
9. RATP	oui		l'amélioration de la continuité du service implique une meilleure rétribution par le Syndicat des transports d'Île de France.
10. SMURFIT	oui		résultat est la sécurité => rémunération variable des cadres qui représente 10 % de l'effectif
11. EUROPCAR	oui		Culturelle et contextuelle
12. ADP-GSI	oui		Condition du fonctionnement de l'entreprise
13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Le DRH doit montrer à son Président qu'un conflit à un impact économique. A la DeutscheBank par exemple il y a un risque important c'est celui de toucher à l'image de la banque. En effet, c'est très long d'avoir une bonne image. Or on peut la casser en peu de temps. Ce qui est catastrophique. Les clients vont devenir méfiants et vous enlevez leur confiance.
	12	1	

Q28 : Quels indicateurs utilisez vous ?

	1. Euronext	2. Bouygues Holding	3. Rhodia	4. La Poste	Cap Gemini	6. Alcan	7. MGEN	8. BNP Paris Bas	9. RATP	10. SMURFIT	11. EUROPCAR	12. ADP-GSI	13. DeutscheBank - CE-PME	TOTAL
Baisse de productivité		X		X		X	X		X	X				6
Baisse de qualité		X	X	X		X	X	X				X		7
Perte d'autorité de l'encadrement		X							X					2
Progression des petits accidents du travail		X	X	X		X	X			X	X			7
Absentéisme injustifié		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		10
Départ des meilleurs		X			X	X	X	X		X		X		7
Appauvrissement des RH de l'entreprise												X		1
Turn over trop élevé ou au contraire insuffisant		X		X	X	X	X			X	X			7
Absence d'esprit d'initiative						X								1
« Sabotage » de la production				X					X					2
Vol et mal façon				X					X		X			3
Effectifs pléthoriques				X			X							2
Rigidité excessive		X				X								2
Autres		Difficulté de recrutement	Nb d'accord locaux - Taux de réalisation plan de formation - Présentéisme	Contentieux Prud'homme - Recours à l'IdT - Nb de tracts - Nb de questions DP - Evaluation des formations - Satisfaction au travail - Refus de missions - Démissions - Licenciement pour faute - Contestations sur des pbs administratifs.					La RATP à de l'ordre de 150 à 200 indicateurs. Ils s'articulent autour de 4 champs : Etat de l'opinion (enquête de climat sociale). Conflictualité spontanée (débrayage sans préavis notamment suite à l'agression d'un agent). Conflictualité institutionnalise (alarme sociale/préavis/grève). Négociation collective	(ROI => 6 (nbre de jours de grèves)	C'est d'avantage l'évolution des indicateurs que les indicateurs eux-mêmes qui sont suivis		cela dépend de la stratégie de l'entreprise.	

Q29 : Le coût des conflits sociaux influence-t-il la stratégie de l'entreprise ?

Q30 : Si oui avez-vous un exemple précis ?

1. Euronext		non	
2. Bouygues Holding	oui		L'objectif est d'intégrer la politique Rh au niveau de la stratégie de l'entreprise Jamais de prise de risque avec l'intégrité physique des salariés. Analyse systématique du contexte sociale d'une entreprise avant de la racheter.
3. Rhodia	oui		
4. La Poste	oui		car l'entreprise entre dans le secteur concurrentiel. Néanmoins il convient de ne jamais payer les jours de grève, cela donne une indication pour les prochains conflits. Ex : un problème dans le traitement du courrier perturbe le process du client (distribution trop rapide ou trop lente), 25% du CA est réalisé avec 25 clients. Ces chiffres sont donnés aux organisations syndicales.
5. Cap Gemini	oui		Ex : une expérience de 2 fois 2 heures de débrayage chez un client.
6. Alcan	oui		
7. MGEN	oui		c'est pour cela que l'entreprise s'est donnée du temps pour accomplir ses mutations. Ex : réflexion en cours autour d'un PSE.
8. BNP Paris Bas		non	
9. RATP	oui		Beaucoup moins aujourd'hui. Ex : Les conflits sont moins nombreux, moins long et moins suivi. Il demeure un coût en terme d'image. Le coût des conflits est dans le contrat avec le STIF et les partenaires sociaux en sont conscient.
10. SMURFIT	oui		Ex : site ayant des grèves fréquentes. DG et DRH incompétents dans la prévention + mauvaise gestion du syndicalisme => Changement de la direction, investissement décidé sur la base d'un protocole d'accord
11. EUROPCAR	oui		
12. ADP-GSI	oui		Il est inenvisageable d'arrêter l'activité
13. DeutchBank – CE-PME	oui		On parvient à atteindre vite et mieux ses objectifs sans conflit. La stratégie de l'entreprise est ce qu'elle est. Le DRH doit donc autour de cette stratégie trouver la politique de prévention adaptée.
	11	2	

Q31 : Avez-vous une politique sociale ?

Q32 : Qu'elles en sont les principales composantes ?

1. Euronext	oui		le contexte est très spécial. En effet, les salariés possèdent un statut très privilégié et des accords très intéressants. Il n'y a pas de turn-over. C'est donc une entreprise qui ne se renouvelle pas en ressources humaines. Or, aujourd'hui le contexte évolue et on est confronté à un problème d'employabilité en ce qui concerne certaines personnes. On n'est pas dans des activités de services de masse avec des unités de production nombreuses mais dans une juxtaposition d'équipes de taille réduite à compétence pointue. C'est une entreprise d'experts. On fait donc peu de GPEC. On sait déjà que l'on va arriver à un point de rupture ce qui génère de l'inquiétude. On prend les moyens et on se donne du temps.
2. Bouygues Holding	oui		il existe une charte de la politique sociale qui inclue notamment : <ul style="list-style-type: none"> - L'Existence d'une complémentaire santé et retraite fortement abondée par l'entreprise- - Un PEE très avantageux pour le personnel - L'enveloppe d'augmentation est au moins le double du coût de la vie - L'embauche et l'intégration sont importantes pour la culture de l'entreprise
3. Rhodia	oui		Mutuelle, participation (1/3 des résultats), contributions aux vacances, Formation.
4. La Poste	oui		c'est la qualité du contrat de travail, on embauche des collaborateurs en s'inscrivant dans la durée.
5. Cap Gemini	oui		Accord de participation plus avantageux que celui de Syntec, un espace carrière et mobilité avec 3 consultants dédié à temps plein pour en toute discrétion recevoir les collaborateurs, une politique de formation.
6. Alcan	oui		
7. MGEN	oui		
8. BNP Paris Bas	oui		généreuse. L'entreprise fait mieux que les autres entreprises de la branche : salaire, retraite complémentaire ...
9. RATP	oui		régime de retraite, couverture médicale à 100%, CE fortement subventionnée, ...
10. SMURFIT	oui		1/ Intégrité, éthique nécessaire 2/ Sécurité 3/ Qualité
11. EUROPCAR	oui		Politique de développement des hommes (promotions), non discrimination absolue, liberté de communication, être vigilant sur les conditions de travail
12. ADP-GSI	oui		Programme de gestion des HPot, plan de développement. Pbm d'objectif ce qui est cohérent par rapport au business. C'est l'individualisation d'objectifs collectifs
13. DeutchBank – CE-PME	oui	non	Oui au CEPME – Non à DeutchBank
	13	1	

Q33 : les délocalisations sont-elles, à votre avis, un facteur favorisant la diminution des conflits ?

Q34 : Pourquoi ?

1. Euronext			Nous n'envisageons pas de délocaliser quelque service que ce soit. Par ailleurs, nous devons rester proche de nos clients donc conserver des structures locales.
2. Bouygues Holding	oui		ainsi les problèmes de RH sont traités par des tiers et non en interne.
3. Rhodia		non	Plutôt non, car cela déplace les conflits ou cela en génère d'autres types
4. La Poste		non	le service doit être réalisé partout localement.
5. Cap Gemini	oui	non	pas au début mais à terme oui
6. Alcan		non	
7. MGEN		non	pas sur le cœur de métier.
8. BNP Paris Bas		non	quelques tests en Inde et au Maroc qui ne sont pas décisifs. L'entreprise recherche plus des économies d'échelle au travers de synergie dans les structures actuelle.
9. RATP			Sans objet pour l'activité de la RATP.
10. SMURFIT		non	grâce à la culture d'entreprise et la nécessité d'avoir un marché de proximité
11. EUROPCAR		non	Il faut parler de risque de délocalisation plutôt que de délocalisations. 2 call center récemment en grève : Nanterre et Dijon
12. ADP-GSI		non	Délocalisations pour raisons financières
13. DeutchBank – CE-PME		non	C'est un calcul à court terme. De plus cela peut générer des conflits en France.

Q35 : Quels doivent être les objectifs d'un dispositif de prévention des conflits sociaux ?

Hubert Landier et Daniel Labbé (le management du risque social) : l'élaboration d'accords de prévention des mouvements de grève du type de celui conclu à la RATP, par lesquels syndicats et direction recherchent, dans le cadre d'une procédure dite d'alerte, à traiter les problèmes de dysfonctionnement ou les griefs avant qu'ils ne conduisent au conflit ouvert.

Hubert Landier et Daniel Labbé (le management du risque social) : la mise en place d'un dispositif visant à réduire la portée du risque social suppose, venant de l'entreprise, une démarche en trois temps :

- la veille sociale : qui consiste à mettre en place les différents moyens qui permettront de mieux comprendre la façon dont les salariés interprètent la politique de l'entreprise et réagissent aux décisions de la direction susceptibles d'avoir pour eux des conséquences positives ou négatives ;
- la politique d'anticipation des risques sociaux : va consister à réunir les conditions d'un climat social positif, fondé sur la prise en considération des attentes des salariés et sur une appréciation globalement favorable, venant d'eux, des mesures susceptibles d'avoir un effet sur leurs conditions d'emploi ;
- la politique de prévention : va consister à envisager dès à présent les dispositions susceptibles d'éviter le démarrage d'un conflit et de le gérer ensuite avec un minimum de dégâts pour l'entreprise.

1. Euronext	
2. Bouygues Holding	de n'avoir aucune grève.
3. Rhodia	1, les détecter 2 établir la stratégie de résolution de conflit le plutôt possible. De bons outils de détection en amont permettent de réaliser cela et d'offrir des marge de manœuvre au management..
4. La Poste	Comprendre rapidement les enjeux pour diminuer la durée la durée du conflit. Au pire il peut permettre de prendre la décision d'aller au conflit en toute connaissance de cause.
5. Cap Gemini	permettre de mettre en place un count agency plan. Il ne faut pas qu'un conflit affecte le client.
6. Alcan	il faut rendre les évènements les plus prévisibles possibles. Il faut expliquer les raisons de nos choix
7. MGEN	
8. BNP Paris Bas	Les supprimer.
9. RATP	Déjà vu plus haut.
10. SMURFIT	Maintenir le dialogue (sécurité, gros levier d'influence), fiche de poste
11. EUROPCAR	Ne pas avoir de grève // que les gens soient heureux de travailler
12. ADP-GSI	Maintenir la qualité de services
13. DeutscheBank – CE-PME	Préparer en amont les risques. En ce qui me concerne je privilégie les IRP comme lieux de prévention des conflits (Comité d'Entreprise et Délégué Syndical plus que le Délégué du Personnel). En effet, il faut traiter les problèmes au plus près du terrain.

Q36 : S'agissant des différents axes sur lesquels travailler pour prévenir les conflits sociaux :

Les instances représentatives du personnel	1. Euronext	oui		mais en ce qui nous concerne, les rapports informels avec les membres des IRP s'avèrent plus efficaces.
	2. Bouygues Holding	oui		en s'appuyant sur une bonne communication.
	3. Rhodia			?
	4. La Poste	oui		pour expliquer les choix, la stratégie, les enjeux
	5. Cap Gemini	oui		les élus sont des portes parole dans les 2 sens
	6. Alcan	oui		
	7. MGEN	oui		
	8. BNP Paris Bas	oui		
	9. RATP	oui		mais plutôt les délégués syndicaux que les CE et DP.
	10. SMURFIT	oui		avec priorité au personnel dans son ensemble
	11. EUROPCAR	oui		Garder la communication et la proximité, donner le sentiment d'être considéré. C'est une forme de démocratie libre dans l'entreprise
	12. ADP-GSI	oui		S'il y a des signes avant coureurs, ils sont les premiers à les connaître Nécessité de susciter des vocations
	13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Voir la question précédente.
		12		

La hiérarchie	1. Euronext	oui		mais en ce qui nous concerne, nous avons une hiérarchie conciliante et plutôt d'experts.
	2. Bouygues Holding	oui		
	3. Rhodia			?
	4. La Poste	oui		le rapport de force n'est pas payant. Un accord signée est toujours meilleurs qu'une opposition systématique. La hiérarchie doit parfois être convaincue de cela.
	5. Cap Gemini	oui		
	6. Alcan	oui		la hiérarchie est en première position.
	7. MGEN			
	8. BNP Paris Bas	oui		
	9. RATP	oui		c'est le premier de tous.
	10. SMURFIT	oui		intermédiaire connaissant le terrain, connaissance de chacun des salariés à titre personnel. Gagne le respect par la proximité
	11. EUROPCAR	oui		Tout sauf un outil car la hiérarchie elle-même peut être génératrice de conflits
	12. ADP-GSI	oui		
	13. DeutscheBank – CE-PME	oui		La hiérarchie est un vecteur important de prévention des conflits.
		11		

La communication	1. Euronext	oui		c'est la raison pour laquelle nous avons embauché récemment une personne dédiée à la formation et à la communication interne. La communication interne est particulièrement importante dans son rôle dans des moments troubles où de nombreuses rumeurs circulent concernant un mariage d'Euronext.
	2. Bouygues Holding	oui		à conditions qu'il ne s'agisse pas de la langue de bois
	3. Rhodia			?
	4. La Poste	oui		<i>pas mieux !</i>
	5. Cap Gemini	oui		mais attention à l'interprétation qui est faite de l'écrit
	6. Alcan			
	7. MGEN			
	8. BNP Paris Bas	oui		
	9. RATP	oui		plus les informations sont données tôt plus les salariés sont préparés.
	10. SMURFIT	oui		
	11. EUROPCAR	oui		A condition qu'elle ne soit pas qu'institutionnelle, qu'elle soit vraie. La Direction générale gère la communication
	12. ADP-GSI	oui		L'annonce d'un déménagement a été désamorcée par une bonne communication
	13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Très importante aussi bien en interne qu'en externe.
		10		

Le management participatif	1. Euronext			Pas vraiment.
	2. Bouygues Holding			?
	3. Rhodia			?
	4. La Poste	oui		le management participatif permet de donner du sens à l'action
	5. Cap Gemini	oui		
	6. Alcan			?
	7. MGEN			
	8. BNP Paris Bas	oui		
	9. RATP	oui		il est décrit dans le protocole sur l'exercice du droit syndical. Cet axe a permis de mettre en œuvre des mutations notamment avec les syndicats durs. Ces derniers ont canalisé les agressivités, en cela ils ont accompagné le changement.
	10. SMURFIT		non	contexte d'annonce de conflit lié à des fermetures ou réduction d'effectifs
	11. EUROPCAR	oui		Tout dépend de ce que l'on y met
	12. ADP-GSI	oui		L'ensemble des entretiens d'objectifs, 99% de réalisation
	13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Mais il faut savoir trancher et prendre des décisions.
		7	1	

Q37 : La Prévention des conflits est-elle une nécessité ?

1. Euronext	oui		mais de manière non formalisée.
2. Bouygues Holding	oui		c'est même une obligation
3. Rhodia		Non	on peut très bien s'en passer, c'est une question de stratégie
4. La Poste	oui		
5. Cap Gemini	oui		
6. Alcan	oui		
7. MGEN	oui		
8. BNP Paris Bas	oui		
9. RATP	oui		
10. SMURFIT	oui		
11. EUROPCAR	oui		
12. ADP-GSI	oui		
13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Oui. Car quel que soit le désaccord il faut que l'entreprise puisse continuer à produire. Le problème aujourd'hui en France c'est que le système de formation des élites ne prend pas en compte le dialogue social. Ainsi les parties ne se connaissent pas et donc le premier réflexe c'est la peur. Or pour bien prévenir il faut connaître le champ sur lequel intervient l'autre. De plus, les mouvements de dérégulation changent la donne. Le rapport de force diminue et il devient plus important de négocier ce qui implique que les deux parties se mettent autour d'une table et recherche une solution ensemble. Un champ inconnu s'ouvre...
	12	1	

Q38 : Envisagez-vous d'inclure la prévention sociale dans le cadre du développement durable, type signature d'un accord RSE ?

1. Euronext		non	pas dans l'immédiat.
2. Bouygues Holding	oui		c'est déjà le cas.
3. Rhodia	oui		
4. La Poste		non	mais en fonction du contexte sociale cela pourrait changer.
5. Cap Gemini		non	
6. Alcan		non	
7. MGEN		non	
8. BNP Paris Bas		non	
9. RATP		non	il ne subsiste plus qu'un indicateur (nombre de protocoles signés). Néanmoins ce sujet est en réflexion et rien n'est définitivement décidé.
10. SMURFIT		non	
11. EUROPCAR		non	
12. ADP-GSI	oui		Sous l'angle que les entreprises ne peuvent durer que si les salariés s'y sentent bien durablement
13. DeutscheBank – CE-PME		non	Cela n'était pas encore d'actualité lorsque j'étais en poste.

Q39 : Le conflit social peut-il être envisagé comme un moyen de régulation économique ?

1. Euronext		non	
2. Bouygues Holding		non	car quand on est en conflit il n'y a plus de régulation possible
3. Rhodia	oui		
4. La Poste		non	
5. Cap Gemini	oui		
6. Alcan		non	
7. MGEN		non	
8. BNP Paris Bas		non	
9. RATP		non	Ce fut le cas cela ne l'est plus.
10. SMURFIT		non	Non
11. EUROPCAR	oui		Il y a des orages qui assainissent l'atmosphère Le conflit social peut être source d'évolution C'est une rupture d'équilibre qui pousse à la réflexion
12. ADP-GSI	oui		
13. DeutscheBank – CE-PME		non	Le conflit peut être utile mais il ne peut pas être « une régulation économique ».
	4	9	

Q40 : Que pensez-vous de la médiation ? Y avez-vous déjà eu accès ?

1. Euronext	oui		une fois, mais de manière anecdotique.
2. Bouygues Holding	oui		totalement favorable
3. Rhodia	oui		la médiation est utile en cas d'échec
4. La Poste	oui		mais occasionnellement dans des conflits durs mais c'est plutôt de la facilitation avec pour objectif d'aller plus loin dans la compréhension des enjeux des parties.
5. Cap Gemini	oui		à condition que le médiateur soit externe à l'entreprise
6. Alcan		non	c'est à la hiérarchie de jouer le rôle de médiateur
7. MGEN		non	exclusivement pour les contextes de grave blocage,
8. BNP Paris Bas		non	Peu utilisé, lors de problèmes portés aux prud'hommes pour une conciliation.
9. RATP		non	Elle a été essayée mais n'a pas donné de résultats probants. Il est envisageable de faire appel à la médiation si le dialogue est rompu, ce n'est pas le cas à la RATP.
10. SMURFIT		non	sentiment d'échec si recourt à la médiation
11. EUROPCAR		non	
12. ADP-GSI		non	
13. DeutscheBank – CE-PME	oui		Dans une situation j'ai fait appel à un tiers (Bernard Bruhnes). Cela fonctionne seulement si les deux parties sont d'accord. Il faut que la démarche soit acceptée.
	6	7	

Q41 : Avez-vous une stratégie commerciale / industrielle à 3/5 ans ? Y avez-vous associé un volet social ?

Q42 : Si oui lequel ?

1. Euronext	oui		stratégie à 3 ans (2004-2007). L'objectif entre autre est d'inverser les chiffres actuels qui apparaissent comme suit au niveau de nos effectifs: 60% d'administratifs - 40% de commerciaux.
2. Bouygues Holding		non	stratégie long terme de l'entreprise mais elle n'inclut pas de volet sociale.
3. Rhodia	oui		
4. La Poste	oui		On la retrouve dans Cap Qualité Service
5. Cap Gemini	oui		
6. Alcan	oui		
7. MGEN	oui		Le Président l'a clairement annoncé aux partenaires sociaux et en a fournis les enjeux, il a parlé de sureffectif.
8. BNP Paris Bas	oui		avec un volet RH sur la féminisation et l'internationalisation du personnel.
9. RATP	oui		Le Plan d'Entreprise 2004-2007 avec un volet social.
10. SMURFIT		non	renouvellement de cadres/ingénieurs => GPEC
11. EUROPCAR	oui		Les RH sont parties prenantes dans les décisions stratégiques // univers de services
12. ADP-GSI	oui		GPEC
13. DeutscheBank - CE-PME	oui		En tant que consultant aujourd'hui je n'ai pas de réponse. Par contre j'ai toujours bataillé pour incorporer des volets sociaux et des stratégies sociales dans les stratégies des entreprises où j'ai travaillé.
	11	2	

GENERAL

Q43 : dans votre entreprise, de quelles « image » jouissent les RH ? (Quel rôle pour la Direction ?)

1. Euronext	Les RH avaient une très mauvaise image avant que je n'arrive : « combines », favoritisme etc.... les deux personnes en poste avaient leur carte à la CGT. J'ai moi-même embauché un DRH qui n'a pas été bien accepté parce qu'il a une expérience chez SUEZ avec des conflits très durs. Par contre, on a fait des efforts de communication interne en instaurant : des petits-déjeuners avec le président et/ou le DRH, des rencontres et des efforts dans le domaine de la formation pour adapter les métiers.
2. Bouygues Holding	Les relations entre la DG et les RH sont très fortes. L'image des RH a toujours été forte dans le groupe, mais récemment les financiers ont tendance à prendre l'ascendant.
3. Rhodia	à la fois bonne et pas bonne
4. La Poste	le DRH est associé à toutes les décisions stratégiques de l'entreprise, il est membre du Comité de Direction.
5. Cap Gemini	le premier RH c'est le patron de l'unité. Le RH est souvent perçu comme celui qui explique que l'on ne peut pas faire.
6. Alcan	il souhaite que la DRH soit plus associé à la marche du business.
7. MGEN	les RH représentent 2,8% de l'effectif total (important), considérés comme de bons professionnels, ils sont moins administratif qu'auparavant. Ils ont un rôle de conseil auprès de la DG.
8. BNP Paris Bas	Bonne image
9. RATP	La DRH est DGA.
10. SMURFIT	Conseiller privilégié du Président. L'Oreille des ouvriers
11. EUROPCAR	Bonnes
12. ADP-GSI	Plutôt bonnes
13. DeutscheBank – CE-PME	On trouve de tout. Mais plutôt bonne dans mes deux entreprises.

Q44 : Comment pourriez-vous qualifier les relations avec vos Organisations Syndicales ?

1. Euronext	Jean-François Théodore jouit d'une « aura » auprès des salariés et le personnel ne veut pas le mettre en difficulté. Il « renvoie » bien l'ascenseur. Il vient <u>systématiquement</u> au comité d'entreprise pour traiter les points relatifs aux évolutions stratégiques de l'entreprise. Il fait confiance aux représentants syndicaux et leur donne toujours l'information (hors PV). Les organisations syndicales « jouent le jeu ». Nous avons « une éthique sociale » donc on ne gère pas les difficultés de façon sauvage.
2. Bouygues Holding	Non
3. Rhodia	Les relations sont très institutionnelles. La CGT est très forte (+ de 50% aux élections professionnelles) et SUD devrait faire son entrée
4. La Poste	Les relations sont très formalistes, fréquentes et complexes. Cela provient d'un positionnement très politique des organisations syndicales. Elles semblent s'être dégradées depuis un an.
5. Cap Gemini	
6. Alcan	plutôt bonne mais les syndicats juge la stratégie de l'entreprise trop financière.
7. MGEN	Dans la plupart des cas pragmatique et constructive.
8. BNP Paris Bas	Bon dialogue, en espérant qu'il demeure de cette qualité.
9. RATP	Très bonne, il y a des rapports basés sur la confiance.
10. SMURFIT	Excellente, ds le cas de grève, livre III et IV signé, Direction a mis de l'argent.
11. EUROPCAR	Bonnes
12. ADP-GSI	Plutôt bonnes
13. DeutscheBank – CE-PME	Ce sont des relations professionnelles à l'instar des autres personnes de l'entreprise avec en plus la mise en place d'une forte relation de confiance car il y a tout de même un intérêt commun : la pérennité de l'entreprise. Je regrette toutefois les nominations de délégués qui valorisent leurs intérêts personnels (c'est rare mais cela existe).

Q45 : Etes-vous dans un contexte social « sensible » ?

Q46 : Si oui, pourquoi ?

1. Euronext		non	
2. Bouygues Holding		non	Bouygues a 2 "syndicats maison", FO qui pèse 55% aux élections professionnelles et la CFTC 10 à 12%. La CFDT et la CFE-CGC sont considérés comme neutre. La Direction est en guerre ouverte avec la CGT (12%) qu'elle tente d'étouffer, les procès en cours sont nombreux.
3. Rhodia		non	car toutes les relations sociales sont institutionnalisées. Oui, car il y a en permanence des conflits locaux.
4. La Poste		non	car il n'y a pas de réel risque sur les emplois.
5. Cap Gemini		non	
6. Alcan	oui		c'est une industrie lourde ou il y a les pesanteurs des droits acquis.
7. MGEN		non	
8. BNP Paris Bas		non	exemple : la CGT a signé l'accord d'intéressement 2006.
9. RATP		non	plus maintenant.
10. SMURFIT	oui		pour l'avenir, vente ou fermeture de sites
11. EUROPCAR	oui		Changement d'actionnaires, passage à une société d'investissement
12. ADP-GSI		non	
13. DeutscheBank - CE-PME		non	Plus aujourd'hui.
	3	10	

Q47 : Avez-vous été confronté à des conflits sociaux ?

Q48 : Si débrayage, quelle durée ?

	1. Euronext		2. Bouygues Holding		3. Rhodia	4. La Poste	Cap Gemini	6. Alcan	7. MGEN	8. BNP Paris Bas	9. RATP	10. SMURFIT	11. EUROPCAR	12. ADP-GSI	13. DeutchBank – CE-PME	TOTAL
Ouvert			X			X	X	X	X	X	X	X	X			
Fermé											X					
Local			X			X		X		X	X	X	X			
Généralisé						X			X	X	X					
Organisé par une OS ou une inter-syndicale			X			X	X		X	X	X	X	X			
<p>L'entreprise a fait face à une grève il y a un peu moins de 20 ans : aujourd'hui on ne laisserait pas les événements aller jusqu'à la grève.</p> <p>En ce qui me concerne, j'ai géré une menace de grève fin 2002 vis-à-vis de la CGT qui demandait une augmentation de salaire de 50 %. Il s'agissait de défendre un petit noyau de personnes, des surveillants de « salle de marché », mais qui avaient beaucoup d'importance dans l'entreprise compte tenu de leur accès direct aux clients et à l'outil de négociation. Pour la petite histoire, il y avait deux catégories de salariés dans ce domaine : « les anciens » qui avaient été formés « sur le tas » et « les jeunes » qui, avec un assez haut niveau d'études, avaient pour habitude de sortir de l'université, de se faire embaucher chez Euronext et ensuite avec leur expérience (et leur carte de visite) partir après 1 à 2 ans dans une banque comme trader. Or, la baisse du marché a posé un problème d'embauche pour cette catégorie de personnes qui ne pouvaient pas évoluer chez Euronext Paris (ex-Société des Bourses Françaises) et dans le même temps n'avaient plus la possibilité d'aller travailler ailleurs comme Traders.</p> <p>Débrayage : 2-3 jours</p> <p>Débrayage : Court</p> <p>Débrayage : 126 jours à Marseille (ville au contexte très conflictuel)</p> <p>Débrayage : oui 2 fois 2 heures</p> <p>Débrayage : 1 jour</p> <p>Débrayage : 1 jour</p> <p>Débrayage : de 1 jour à 3-4 semaines</p> <p>environ une dizaine // Durée débrayage : 3 Jours</p> <p>1 journée</p>																

Q49 : Les conflits que vous avez vécus ont-ils nécessité l'intervention des forces de l'ordre / séquestration ?

1. Euronext		non	Applicable
2. Bouygues Holding	oui		mais très courte séquestration, symbolique.
3. Rhodia	oui		
4. La Poste	oui		mais la situation s'est débloquée sans l'intervention des forces de l'ordre.
5. Cap Gemini		non	
6. Alcan	oui		
7. MGEN	oui		au GAN, séquestration, intervention du ministère des Finances et des RG.
8. BNP Paris Bas		non	
9. RATP	oui		pour débloquer des centres Bus.
10. SMURFIT		non	
11. EUROPCAR	oui		
12. ADP-GSI		non	
13. DeutchBank – CE-PME		non	
	7	6	

Q50 : Quel jugement portez-vous sur le modèle de régulation sociale actuel ?

1. Euronext	les syndicats ne sont pas représentatifs des salariés : ils laissent passer des mesures qui vont dans le sens des salariés pour des raisons purement dogmatiques (Cf. notre dernière NAO). Un grand nombre des représentants de salariés ne recherche que les privilèges associés à leur mandat.
2. Bouygues Holding	De manière générale les politiques ne respectent pas le dialogue social. Ils promulguent la loi Fillon et quelques mois plus tard le premier ministre passe en force sur les CNE et CPE, sans dialogue avec les partenaires sociaux. Les syndicats ne représentent pas les salariés et ils sont trop nombreux : "balkanisation du paysage syndical". Il s'avère impossible de réformer le code du travail. Celui-ci est une création des politiques et non des partenaires sociaux.
3. Rhodia	Les Directions sont trop lâches, elles reculent trop souvent et trop vite. Il faut poser le conflit et tenir un peu. Il faut exister l'un en face de l'autre sinon on ne se respecte pas soi-même.
4. La Poste	Le DRH insiste sur l'attitude respectueuse des individus : "Je vous recrute pour longtemps et je vous fais évoluer. Je m'inquiète de votre santé". L'existence d'une réelle promotion sociale permet de prévenir bien des conflits.
5. Cap Gemini	le modèle est biaisé par les Directions qui ne sont pas exemplaires et qui recherchent des solutions à très court terme. Par les syndicats qui sont dans une posture qui ne représente pas les salariés et qui ne sont pas crédible dans le discours économique notamment.
6. Alcan	la France à beaucoup à faire en prise de maturité le détour par le politique pour maintenir ouverte une usine condamnée.
7. MGEN	
8. BNP Paris Bas	RAS à BNP Paribas, crainte au sujet des futurs syndicalistes, les anciens dévoués partent (CFE-CGC et CFDT fort, les 3 autres plus petits).
9. RATP	le mode de régulation social a trouvé un rythme de croisière satisfaisant. C'est le fruit de plus de 10 ans de travail, avec une réelle vision stratégique faisant suite aux grèves de décembre 1995, dont l'objectif est de mettre en place un dialogue social afin d'assurer la continuité du service. Un corpus de règles a été établie (Protocole d'accord sur l'exercice du droit syndical). Le management a pris en compte l'enjeu l'a très bien décliné sur le terrain. Il a fait preuve de maîtrise.
10. SMURFIT	insuffisant pour faire face à la menace de fermetures
11. EUROPCAR	La régulation sociale ne veut rien dire
12. ADP-GSI	Il y a baisse de la garde en accordant aux syndicats des pouvoirs contraires aux intérêts des entreprises, système protecteur
13. DeutcheBank – CE-PME	La difficulté aujourd'hui c'est qu'historiquement on attend le conflit pour agir. On est dans un pays où on gère les problèmes par le conflit. Il est quasiment valorisant et valorisé. La Direction Générale et les Organisations Syndicales existent à travers le conflit... La France aime les conflits !

Q51 : Quelles évolutions de ce modèle seraient souhaitables ?

1. Euronext	
2. Bouygues Holding	
3. Rhodia	<p>1 : Il faut traiter les relations sociales de manière décentralisée et il faut en même temps une structuration plus globale</p> <p>2 : Il faut renforcer le poids de la négociation dans les relations sociales, clarifier les règles de représentation et simplifier les organes de représentation (IRP)</p> <p>3 : Il faut renforcer les organisations syndicales, renforcer le collectif car l'individualisation c'est la mort de l'entreprise</p>
4. La Poste	
5. Cap Gemini	il faut simplifier le code du travail. Il faut que les relations sociales reposent sur un climat de confiance qui n'existe pas aujourd'hui. Le seul modèle de régulation qui existe aujourd'hui passe par le code du travail qui est inadapté (a été conçu dans un contexte industriel et on de service) et la justice, le juge jugeant sur la base d'un code du travail qui n'a pas été toiletté.
6. Alcan	
7. MGEN	
8. BNP Paris Bas	Le système français est à bout de souffle. Les syndicats ne sont plus représentatifs.
9. RATP	<p>L'entreprise pourrait se contenter de continuer de cette manière. Néanmoins les évolutions vont continuer et de moins en moins d'accord pourront être signés car les changements seront plus profonds que précédemment. Certains vont devoir admettre le règne de l'économie de marché ce qui n'est pas dans leur culture (CGT et SUD surtout). Par ailleurs on note une distorsion entre les dirigeants des OS et les salariés.</p> <p>Ces dirigeants "historiques", avec qui le dialogue s'est noué, partent en retraite. La valeur de la relève inquiète car les nouveaux enjeux nécessiteront des capacités élevées de compréhension. Dans un contexte où, même à la RATP, la représentativité des syndicats n'est pas exemplaire.</p>
10. SMURFIT	Mettre en place un observatoire social, poursuivre les relations avec les partenaires sociaux. Former la hiérarchie.
11. EUROPCAR	RAS
12. ADP-GSI	Pour avoir la paix, les ministères successifs l'ont acheté
13. DeutscheBank – CE-PME	Aujourd'hui 98 % des entreprises ont moins de 500 personnes. Hier il y avait beaucoup de salariés dans les entreprises publiques. Ainsi le social a été codifié notamment par la loi. Or, je défends le fait que tout ce qui appartient au social devrait être du contractuel. En effet, les deux parties aujourd'hui sont déresponsabilisées. Elles se retranchent toujours derrière la loi. Les mouvements de dérégulation commencent à inverser le processus... En conséquence de nouvelles régulations sociales sont à inventer.

Evolution des relations sociales à la RATP 1990 / 2006

Contexte

En 1970, un premier protocole sur le droit syndical définissait essentiellement les moyens attribués aux organisations syndicales.

Durant les années 80, des évolutions du *Droit du Travail* (Lois Auroux notamment) avaient déjà marqué des *décalages entre les tendances sociétales et les pratiques de l'entreprise*. L'évolution des attentes des salariés avait également souligné les nécessaires adaptations des modes d'expressions.

Les relations sociales sont cependant restées centralisées jusqu'en 1990, à l'image de la structure de l'entreprise.

Evolutions

En 1990, la *décentralisation* de l'entreprise (3 niveaux Direction Générale, Départements Unités), s'est accompagnée d'une responsabilisation progressive du management. Un travail pédagogique en direction des organisations syndicales mais aussi de la ligne managériale a accompagné ces évolutions. La structure et les marges de pouvoir local le permettant, l'entreprise a connu un *passage d'une culture d'opposition à une culture de dialogue et de respect mutuel*. Les démarches pédagogiques ont été accompagnées d'actions juridiques visant à ramener les pratiques de conflictualité classique (grève) dans le champ du droit. Les différents acteurs sociaux ont progressivement pris conscience des bienfaits que pouvaient apporter des relations sociales décentralisées avec lesquelles les dysfonctionnements locaux pouvaient être réglés aux niveaux où les problèmes se posaient.

En 1996, les partenaires sociaux (6 des 7 organisations syndicales de l'époque) étaient prêts à passer une étape supplémentaire dans la décentralisation du dialogue social en s'engageant mutuellement dans un ensemble de dispositions regroupées dans un nouveau « *Protocole d'accord relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social* ». Le dispositif le plus connu de ce texte étant *l'alarme sociale*²³. Un code de déontologie basé sur le respect du client servait de socle à cette dynamique. En outre les autres dispositions contenues dans ce texte ont restructuré le dialogue social dans

²³ *Dispositif de prévention des conflits*. Lorsqu'un thème paraît susceptible de générer un conflit une ou plusieurs organisations syndicales écrit à la direction concernée. A partir de la réception de ce courrier, et dans un délai maximum de 5 jours, une audience doit être organisée avec ce syndicat et la direction locale pour échanger les informations sur le thème mentionné. A l'issue de cette réunion, un constat formalise l'accord ou le désaccord qui est intervenu. Le dépôt d'un éventuel préavis de grève ne pouvant intervenir qu'après ce constat.

l'entreprise (principes de concertation, information préalable et règles de négociations, désignation de délégués syndicaux au niveau des Départements,...). Assez rapidement l'ensemble des organisations syndicales s'approprié ces nouvelles dispositions et l'alarme sociale est de plus en plus utilisée.

En octobre 2001, ce protocole est cette fois-ci signé par la totalité des organisations syndicales. Outre les dispositions antérieures qui sont reconduites, deux évolutions sont introduites : la possibilité de désignation de délégués syndicaux au niveau des unités, plaçant ainsi les *représentants syndicaux en situation de négocier à chacun des trois niveaux de l'entreprise* et un engagement mutuel à rechercher une *représentativité de plus de 50%*, et la *possibilité d'application à partir de 35%, en cas de signature d'un accord collectif*.

Le Protocole d'accord relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social a été renouvelé en 2006.

En 2005, dans le cadre d'un débat national sur la continuité de service et prenant appui sur les résultats obtenus en terme de conflictualité, un engagement de service et d'information en cas de grèves a été concrétisé par la signature d'un avenant au contrat STIF/RATP.

Bilan provisoire

Sur une quinzaine d'années, l'évolution des relations sociales dans l'entreprise s'est notamment traduite par une amélioration significative du service rendu à nos clients, du fait d'une baisse du nombre de grèves (*nombre de préavis et jours de grève par agent divisé par 5*). L'utilisation de plus en plus importante du dispositif d'alarme sociale est aussi significative puisqu'en moyenne depuis son instauration 60% des alarmes sociales débouchent sur un accord et que seulement 3 % d'entre elles aboutissent à un conflit. Cette baisse de la conflictualité s'est accompagnée d'une évolution importante de la négociation collective (26 accords signés en 2005 dont 73% majoritaire et 1/3 du volume total à chaque niveau de structure).

La procédure d'alarme sociale

Le dispositif d'alarme sociale à la RATP

Ce dispositif de prévention et d'anticipation des conflits a été mis en œuvre dans le cadre du « Protocole d'accord relatif au droit syndical et à l'amélioration du dialogue social » de 1996 et reconduit à l'occasion de la nouvelle version de ce protocole en 2001.

Les modalités de déclenchement

- Lorsqu'un thème paraît susceptible de générer un conflit, un groupe de syndicats (ou plusieurs) ou la direction concernée peut avoir recours au dispositif de prévenance dite « d'alarme sociale ».
 - Le ou les groupes de syndicats adressent par courrier à la direction concernée le motif susceptible de devenir conflictuel. A partir de la réception de ce courrier,

et dans un délai maximum de 5 jours, une réunion doit être organisée avec ce ou ces syndicats et la direction concernée pour échanger les informations sur le thème mentionné.

- La direction qui repère une situation pré-conflictuelle peut proposer une date de réunion dans les 5 jours de sa notification aux groupes de syndicats représentatifs.
- A l'issue de cette réunion, un constat formalise l'accord ou le désaccord qui est intervenu. Toutes les organisations syndicales en sont informées.
- Le dépôt d'un éventuel préavis de grève ne devant intervenir qu'après ce constat.

Annexe 6 : Processus d'alarme social RATP

Fichier pdf dans le CD joint