

8°V
102809

vuibert
gestion

la veille sociale

d. picard



COLLECTION VUIBERT GESTION

COÛTS CONTRÔLE
A. Burlaud et C. Simon.

PRODUCTION
P. Baranger et G. Huguel.

PUBLICITÉ
S. Piquet.

MERCHANDISING
A. Fady et M. Seret.

ANALYSE FINANCIÈRE
J. Peyrard.

STRATÉGIE
A.-Ch. Martinet.
GRAND PRIX HARVARD
L'EXPANSION 1983

**TECHNIQUES
QUANTITATIVES DE GESTION**
J.-P. Védrine.

**GESTION :
LES FONCTIONS
DE L'ENTREPRISE**
J.-P. Helfer, J. Orsoni,
J.-M. Peretti, P. Baranger
et H. de la Bruslerie.

**AUDIT ET GESTION
DES STOCKS**
J.-P. Beaulieu et A. Péguy.

SPONSORING ET MÉCÉNAT
U. D. A. et S. Piquet.
*PRIX DE L'ACADÉMIE
DES SCIENCES
COMMERCIALES 1986*

MARKETING INDUSTRIEL
A. Dayan.

AUDIT SOCIAL
P. Candau.
GRAND PRIX HARVARD
L'EXPANSION 1986

TECHNIQUES MARKETING
J. Bon et P. Grégory.
MENTION HARVARD
L'EXPANSION 1986

ÉCONOMIE
J.-P. Gourlaouen.

**MARKETING
DE LA DISTRIBUTION**
J. Jallais, J. Orsoni et A. Fady.

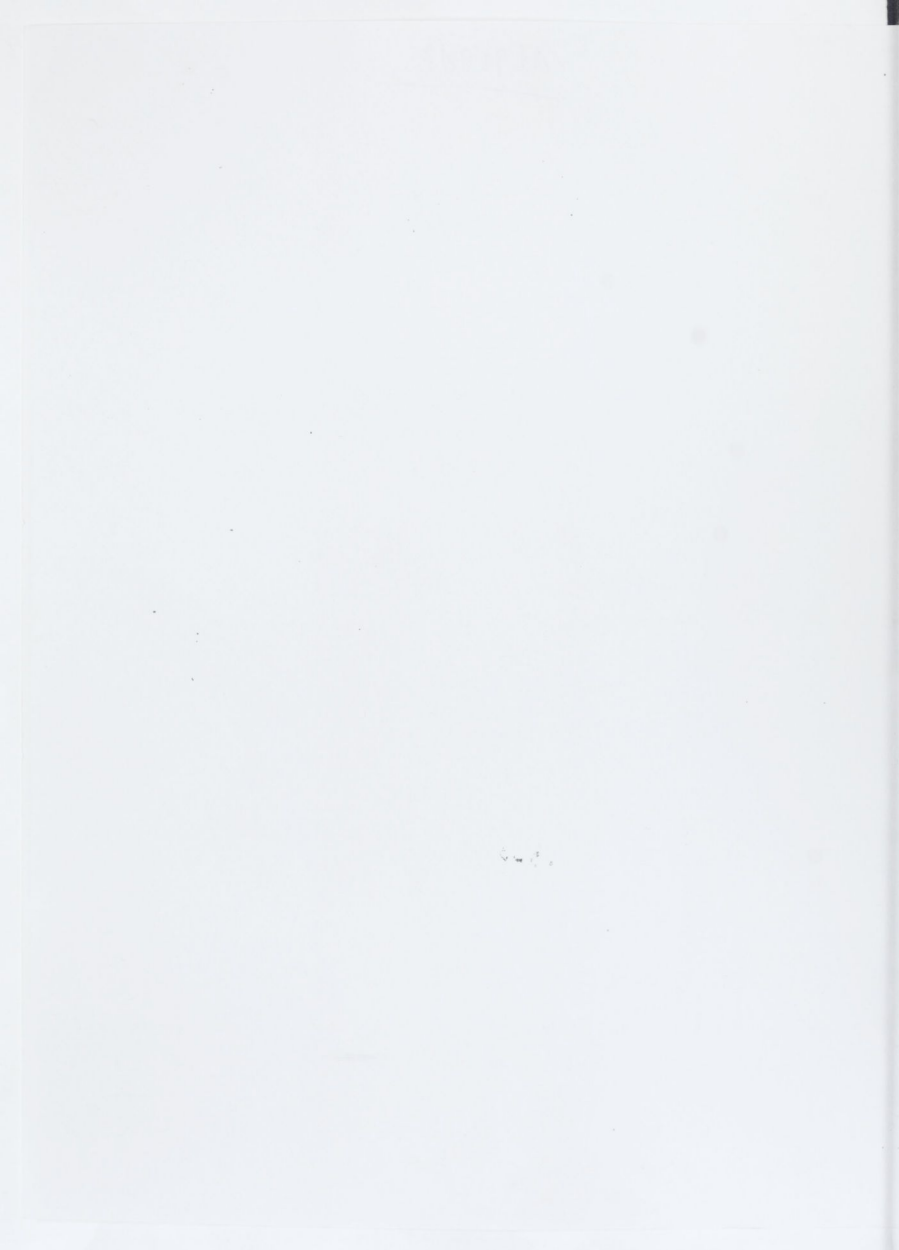
**BOURSE : LES OPTIONS
NÉGOCIABLES**
J.-C. Augros et P. Navatte.

MARKETING
J.-P. Helfer et J. Orsoni.
GRAND PRIX HARVARD
L'EXPANSION 1982

1295917

la ville
sociale

ministère
de l'éducation et de la formation



milbert gestion

collection dirigée par J.-P. Hoffer et J. Orsoni

la veille sociale

prévoir et gérer
la conflictualité industrielle

la conflictualité industrielle

d. picard

102809

80 ✓

102809

la veille
sociale
prévoir et gérer
la conflictualité industrielle

10 2 198

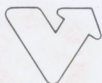
vuibert gestion

collection dirigée par j.-p.helfer et j.orsoni

**la veille
sociale
prévoir et gérer
la conflictualité industrielle**

d./picard

Maître de conférences en Sciences de gestion
à l'Université Paris IX - Dauphine



la veille
sociale
prévoir et gérer
la conflictualité industrielle
D. Picard

Éditions Vuibert, 63, boulevard Saint-Germain, 75005 Paris

ISBN : 2-7117 - 7654-9

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les «copies ou reproduction strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective» et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, «toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite» (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

© Librairie Vuibert, mars 1991
63, bd St-Germain
75005 Paris



Sommaire

Introduction	1
Chapitre 1. — Méthodologie de recueil et de traitement de l'information	7
Chapitre 2. — La situation globale de travail	23
Section 1: Le salaire	24
1. La valeur du gain	24
2. La valeur de la contribution du salarié	28
3. Méthodologie d'observation approfondie des conditions de salaire ...	29
Section 2: La santé du salarié	33
1. Les effets physiologiques du travail	33
2. Les effets mentaux du travail	38
3. Méthodologie d'observation approfondie des effets du travail sur la santé des salariés	43
Section 3: Le temps de travail	48
1. La durée du travail	48
2. La répartition du temps de travail dans le temps de vie	51
3. Méthodologie d'observation approfondie des exigences horaires de travail	54
Section 4: L'avenir du salarié	56
1. Sécurité de l'emploi	56
2. Les promotions	58
3. Le perfectionnement du personnel	60
4. Méthodologie d'observation approfondie de l'avenir professionnel des salariés	60

Chapitre 3. — La conflictualité latente	65
Section 1: Les principaux indices de conflictualité latente	66
1. L'absentéisme	66
2. Les départs définitifs volontaires	74
3. L'efficacité du travail	76
4. La non-qualité	77
5. Les interventions des services d'entretien	78
6. Le gaspillage	79
7. Le sabotage	79
8. Les accidents du travail, les accidents de trajet, les maladies professionnelles ou à caractère professionnel	80
Section 2: Méthodologie d'observation approfondie de la conflictualité latente	86
Chapitre 4. — La conflictualité collective ouverte	89
Section 1: Analyse des moyens de pression	90
1. Armes utilisées par les salariés	91
2. Moyens de pression patronaux, en situation de conflit collectif ouvert	107
Section 2: Le sens des enjeux	117
Section 3: L'affectivité des protagonistes	120
1. L'irrationalité des protagonistes	120
2. Des cultures qui s'ignorent	122
Section 4: Méthodologie d'étude de la conflictualité collective ouverte	123
1. Les principaux indices d'appréciation de la conflictualité collective ouverte	123
2. Grille de repérage des situations conflictuelles collectives ouvertes	124
Section 5: Influence du contexte	129
1. L'environnement économique	129
2. L'environnement politique	130
3. Le système de relations collectives du travail	131
4. L'environnement géographique	131
5. Caractéristiques de l'activité de l'entreprise	131
6. Le secteur d'activité	132
Chapitre 5. — Méthodologie de diagnostic et de contrôle	133
Section 1: Évaluation des relations industrielles internes	134
1. Descriptions analytiques des relations industrielles internes	134
2. Diagnostics formalisés	135

Section 2 : Contrôle prospectif de la régulation des relations industrielles internes	145
1. La nature du contrôle	145
2. Le cycle du contrôle	146
Chapitre 6. — Aménagements des relations industrielles internes	151
Section 1 : Une meilleure connaissance de l'entreprise de la part des salariés	152
1. Expliquer l'entreprise	152
2. La participation directe des salariés à des décisions	160
Section 2 : Une meilleure connaissance des salariés de la part des responsables de l'entreprise	167
1. Systèmes de traitement des souhaits et griefs	167
2. L'aptitude à l'écoute de la part des responsables hiérarchiques	172
Section 3 : La négociation dans les relations directes du travail	173
1. Les bases de la négociation entre chef et subordonnés	174
2. L'organisation des rapports internes	180
3. Observation des effets d'un commandement négociateur sur les relations industrielles internes	182
Section 4 : La négociation collective dans l'entreprise	184
1. Les règles du jeu de la négociation collective	185
2. Conceptions de la négociation collective dans l'entreprise	192
3. Observation des effets du recours à la négociation collective sur les relations industrielles internes	195
Remarques relatives au chapitre	198
Conclusion	199
Bibliographie	201



121
122
123
124

125
126
127
128
129

130
131
132
133

134
135
136
137
138

139
140
141
142
143

144
145
146
147
148

149
150
151
152
153

154
155
156
157
158
159
160

161
162
163
164
165
166

167
168
169
170



I ntroduction

La veille sociale est un système d'observation de la vie d'une collectivité de travail, édifié dans le but de détecter l'existence de foyers potentiels ou réels de conflit industriel et de (ré)ajuster les décisions de politique sociale.

Elle a pour objet de prévenir ou limiter les effets négatifs des détériorations des liens entre l'entreprise et ses membres, d'offrir la possibilité de tirer le meilleur parti d'une bonne compréhension des causes et des expressions multiples de telles dégradations.

Elle apporte aux gestionnaires d'entreprise :

— la possibilité de choisir les actions qui facilitent la « *cohésion organisationnelle* », ou capacité des composantes du corps social examiné à coexister en de bons termes. Un climat social sain contribue à rendre agréables les échanges au sein d'un groupe. Il facilite aussi le traitement de problèmes internes (réorganisation du travail, par exemple) ou la rapidité des contre-attaques à des offensives de la concurrence. La veille sociale attire l'attention sur les dangers de ruptures à éviter, met en évidence les faits positifs exemplaires ;

— un moyen d'affirmer « *l'efficacité organisationnelle* » ou faculté des membres d'une collectivité de travail à tisser entre eux des rapports coopératifs, où le développement organisationnel et l'épanouissement professionnel du salarié se renforcent mutuellement ; alors que « *l'efficacité organisationnelle* » est l'aptitude d'une entreprise à atteindre, dans les délais espérés, les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. L'efficacité organisationnelle est la réalisation des buts prioritaires avec le minimum de dépenses inutiles. L'efficacité organisationnelle est la conception des rapports internes destinée à créer et à maintenir la meilleure synergie des efforts des collaborateurs, avec des coûts sociaux anormaux très réduits. (Les coûts sociaux anormaux sont les dépenses et pertes dues à des dysfonctionnements organisationnels d'ordre humain. A contrario, les coûts sociaux normaux sont les investissements engagés par l'entreprise pour la mise en œuvre de sa politique sociale.) La veille sociale met en évidence les interventions capables de développer des rapports constructifs.

Le conflit industriel, pris en considération dans une telle perspective, est la traduction des inadéquations, difficilement évitables, entre les attentes des détenteurs de pouvoir officiel interne (dirigeants, responsables hiérarchiques) et celles de certains salariés.

De façon plus générale, le différend qualifié d'« industriel » est une forme particulière de conflit social, dont les signes distinctifs se sont précisés depuis les débuts de l'industrialisation des sociétés à économie développée. Il est un type de rapports antagoniques entre des unités d'action (individus, groupes) d'un même système social avancé de production et de distribution des richesses, dont une au moins tend à dominer les échanges. Il désigne précisément les désaccords dus à l'existence de la relation de subordination que constitue le travail salarié. Il symbolise les difficultés des relations industrielles, ou rapports — construits progressivement durant et après l'ère industrielle — entre les partenaires sociaux : employeur(s), salarié(s), organisations patronales, syndicats de travailleurs, État,... en vue de convenir des conditions du recours au salariat.

L'étude du phénomène a tout d'abord porté sur les heurts qui ont marqué les rapports entre patrons et salariés — en particulier les ouvriers — durant la naissance et le développement du système capitaliste. Ensuite, elle s'est longtemps cantonnée aux manifestations collectives ouvertes, surtout la grève, et parfois le lock-out, les violences entre syndicats d'obédience différente, les éclats entre organismes patronaux concurrents ou, encore, les pressions de l'État... De ce fait, le conflit industriel est, dans une conception traditionnelle, confondu avec les conflits collectifs du travail.

Depuis une vingtaine d'années, les observateurs insistent plus fréquemment pour que les experts construisent une explication exhaustive du conflit industriel. Ils invitent à prendre également en compte des expressions conflictuelles moins apparentes, souvent individuelles, constatables — depuis toujours — dans certaines négligences commises lors du déroulement ordinaire de la vie de travail. Cette acception élargie met en évidence le fait que l'entreprise est un terrain privilégié de toutes les formes de conflit industriel. Elle présente la commodité de recouvrir l'ensemble des rapports dysfonctionnels qui opposent l'employeur et le(s) salarié(s), ou leurs représentants respectifs, au sein de la collectivité de travail : affrontements ouverts (grèves, défilés, lock-out...), mais aussi manque de professionnalisme (non-qualité, faible rendement, gaspillage, sabotage...), fragilité des liens (absentéisme, démissions...), atteinte à la santé des personnes (accidents du travail, accidents de trajet, maladies professionnelles ou para-professionnelles...).

Le conflit industriel peut concerner tout individu impliqué dans une relation née du recours au travail salarié, dans tous les secteurs de l'activité économique. Le terme industriel ne veut plus signifier essentiellement que le phénomène étudié est survenu avec le passage d'une société de type rural et artisanal au type de société urbaine et industrielle. Il indique qu'il est observable dès qu'il y a industrie, activité de travail.

Dans un sens encore plus large, le conflit industriel pourrait alors affecter toutes les formes de dépendance qu'engendre le travail, qu'il y ait ou non salariat, et que les relations soient verticales, mais aussi horizontales, transversales... Le conflit industriel deviendrait alors synonyme de conflit du travail.

A quoi s'intéresse **la veille sociale** ? Les observatoires sociaux, mis en place au sein des entreprises par leurs dirigeants, sont destinés à identifier et expliquer tout fait social dont la connaissance ou la compréhension exhaustive pourrait échapper aux personnes responsables de la gestion et du développement de la collectivité de travail examinée.

Les phénomènes regardés sont toutes les formes de conflit industriel, les antagonismes religieux ou ethniques, l'incompréhension entre générations, l'attachement à des traditions, les manifestations de solidarité... Tout ce qui peut mettre en péril ou, au contraire, renforcer la cohésion organisationnelle retient l'attention des « veilleurs ».

Qui sont ces **protagonistes** de la veille sociale d'entreprise, et pourquoi ?

— **La direction**, chargée de définir les règles du jeu des échanges entre les signataires du contrat de travail, de manière à ce que les attentes de chaque partie soient compatibles, trouve en la veille sociale l'avantage principal d'ajuster, parfois d'infléchir, la **politique sociale**, c'est-à-dire :

- *les conditions offertes pour le recours au travail salarié*, ou gestion du personnel, ou encore gestion des ressources humaines. Le salarié apporte sa contribution à la réalisation de l'entreprise commune ; il a droit, en contrepartie, à un salaire, des conditions physiques et psychologiques de travail convenables, une durée et un aménagement du temps travaillé tolérables, un avenir professionnel... ;
- *la mobilisation des ressources humaines* de manière à optimiser les chances de succès de l'entreprise et l'épanouissement des salariés. Elle concerne les relations directes de travail, entretenues entre les détenteurs de pouvoir officiel interne et les salariés, et plus particulièrement les responsables hiérarchiques et leurs subordonnés. Elle est déterminée par la qualité des relations verticales, mais vise à l'amélioration de tous les types de rapports internes ;
- *les relations paritaires ou relations collectives et indirectes du travail*, nouées entre les détenteurs de pouvoir officiel interne (essentiellement les dirigeants, le plus souvent) et les représentants des salariés (élus par les personnels ou désignés par un syndicat). Elles résultent de l'application du droit collectif du travail, destiné à rééquilibrer l'inégalité de pouvoirs entre les partenaires du contrat de travail ou des relations verticales.

Cette unité de décision — désignée sous l'appellation de direction des ressources humaines, direction du personnel, direction des affaires sociales... quand elle est édictée en direction fonctionnelle spécifique — a souvent eu l'initiative des expériences d'observatoires sociaux. Quand la veille est organisée en système d'observation permanente du corps social, la direction des ressources humaines abrite fréquemment une **cellule d'experts**, qui a pour rôle :

- *de prévoir* les modalités de fonctionnement de la veille et d'en assurer la bonne mise en route ;
- *de recueillir* et d'analyser l'information ;
- *d'établir* et de maintenir des échanges de confiance et de coopération avec la ligne hiérarchique à impliquer dans le traitement de certains faits sociaux ;
- *de concevoir* éventuellement des outils d'aide à la décision ;
- *de conseiller* dirigeants et responsables hiérarchiques pour les ajustements à apporter à la politique sociale...

C'est à tort que l'on réserve parfois l'appellation de « *veilleurs sociaux* » à ce seul groupe de spécialistes, dans la mesure où la veille (permanente) est un réseau d'entraide qui implique les autres protagonistes.

De façon générale, la direction des ressources humaines décide du choix et des attributions de sous-traitants extérieurs à l'entreprise, à qui peuvent être confiées des opérations d'observation complémentaires au système décrit ci-dessus, ou — en cas de veille sans cellule permanente d'experts internes — des actions ponctuelles plus ou moins régulières d'audit de conflits internes.

— **Les spécialistes de l'information interne** ont trouvé en la veille sociale, une mine de renseignements pour la diffusion de messages destinés à développer l'esprit de corps : choix de faits exemplaires à faire connaître, détermination des précautions pour la présentation de thèmes difficiles... Que ces experts soient rattachés à une éventuelle direction de la communication ou qu'ils soient partie intégrante de la direction des ressources humaines, ils apportent souvent beaucoup à la veille sociale. Ils peuvent, selon la définition de leur fonction et les moyens mis à leur disposition :

- *gérer des réseaux internes d'information* (alimentés par des correspondants très divers) ; ces structures plus ou moins formalisées donnent des vues parfois inattendues de la vie interne : expériences positives (solidarité pour aider la famille d'un salarié dans la détresse, compétitions sportives...) dans des secteurs de l'entreprise où la mobilisation des ressources humaines est problématique, ou encore impressions ressenties lors de problèmes économiques ou sociaux vécus dans des entreprises voisines... ;
- *organiser des enquêtes d'opinion*, pour leur propre usage ou pour le compte des décideurs de la politique sociale ;
- *apporter leur connaissance* sur l'utilisation de techniques de communication ;
- *réaliser des documents « pédagogiques »* (écrits, audio-visuels) capables d'aider la tâche d'information de la hiérarchie...

— **Les responsables hiérarchiques** sont la pierre de touche de la veille sociale. Sans leur contribution positive, un observatoire du conflit industriel risque de n'être qu'un puzzle mal assemblé ou une peinture pointilliste de la réalité de la vie interne. Ils sont en première ligne pour l'observation de faits sociaux essentiels, mais aussi pour la mise en application des interventions. Il faut que ces personnes aient intérêt à donner (ou) et à recevoir du système de veille. Leur confiance est indispensable, au même titre que leur aptitude à aborder les problèmes. Un « partage de la fonction Personnel » — c'est-à-dire une décentralisation de la mise en œuvre de la politique sociale au niveau du responsable en contact direct avec les salariés — est souvent le corollaire des stratégies d'affermissement de l'unité organisationnelle. Dans ce cas, la veille sociale devient une aide pour leur rôle de médiateur des échanges entreprise-salariés. Elle permet d'assurer aussi un contrôle prospectif de l'évolution souhaitable des relations industrielles.

L'objet de cet ouvrage est de mettre en évidence les possibilités offertes par la veille sociale, quand le conflit industriel est abordé dans ses spécificités, et de façon globale précise et évolutive.

Comme tout antagonisme, qui oppose au moins deux unités d'action interdépendantes (personnes, groupes, organisations, nations...), le conflit industriel peut être :

- *un conflit d'intérêt* : il provient de divergences entre les avantages privilégiés par les décisions des détenteurs du pouvoir officiel et ceux que certains salariés souhaitent voir mieux pris en compte. L'exemple souvent évoqué est le conflit distributif, relatif aux règles du « partage du gâteau ». Cela peut être aussi la contestation — plus ou moins ouverte — des décisions — ou de leur absence — susceptibles d'affecter la santé, l'organisation du temps de vie ou l'avenir professionnel de membres de l'entreprise ;
- *un conflit de pouvoir* : il s'illustre par des pressions entre détenteurs du pouvoir officiel et des salariés qui usent sciemment d'un « contre-pouvoir » organisationnel (tels que l'absentéisme, la rétention d'information...) ou légal (la grève...). Il est également le refus d'un employeur de reconnaître la représentativité d'un syndicat ;
- *un conflit culturel* : les heurts peuvent parfois tenir à une sorte de « mur d'incompréhension culturelle ». Ce type d'opposition s'observe à travers des attitudes hostiles aux valeurs qui font l'identité de l'interlocuteur.

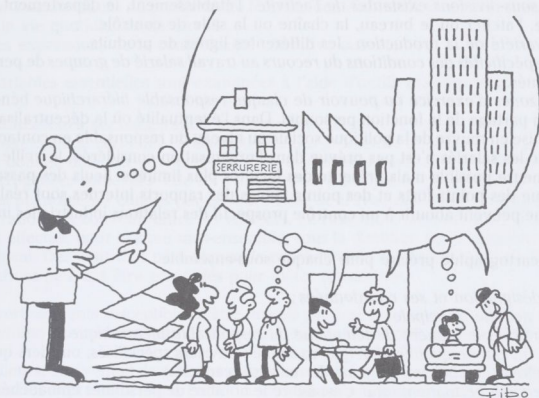
Les « veilleurs » ne seront à même de comprendre le conflit industriel et de choisir des opérations correctrices adaptées, que s'ils acceptent l'existence des différences d'intérêts, de pouvoirs, ou de valeurs... Il doit être évident que leur volonté — et donc le seul objet de leur étude — consiste en la régulation des rapports dysfonctionnels, et non pas en une mise à l'index de personnes ou de groupes de pression. Le bon fonctionnement de la veille sociale exige qu'il n'y ait pas de doutes sur sa finalité réelle.

Par ailleurs, toute intervention sur un corps social n'a de chances véritables d'atteindre des buts espérés, que dans la mesure où elle a été décidée en connaissance précise des rapports existants entre ses composantes.

Aussi, agir sur le conflit industriel intra-entreprise, nécessite :

- *une méthodologie de recueil et de traitement de l'information* (chapitre 1) sur les situations globales de travail offertes aux salariés (chapitre 2), la conflictualité latente (chapitre 3), la conflictualité collective ouverte (chapitre 4) ;
- *une méthodologie de diagnostic et de contrôle* des relations industrielles de l'entreprise (chapitre 5) ;
- *la mise en œuvre d'interventions sur le corps social observé* : aménagement des situations globales de travail (vu au chapitre 1) et des rapports directs et indirects du travail (chapitre 6).

Méthodologie de recueil et de traitement de l'information



La précaution fondamentale de la conception d'un système de veille sociale est la méthodologie de recueil et de traitement de l'information sur les caractéristiques et l'évolution de la conflictualité industrielle interne.

Les veilleurs (direction des ressources humaines, experts de l'information interne, responsables hiérarchiques...) se rencontrent régulièrement afin de se maintenir mutuellement au courant des faits sociaux observés, confronter leurs points de vue, mettre au point des interventions correctrices, évaluer l'impact de celles-ci.

Un support de travail leur est nécessaire. Si la veille sociale est destinée à faciliter les (ré)ajustements de la politique sociale de manière à renforcer cohésion et efficacité organisationnelles, ce document doit permettre :

- l'identification des inadéquations entre les attentes des détenteurs du pouvoir officiel interne et celles des salariés ;
- un diagnostic des échanges entreprise-salarié(s) ;
- un contrôle prospectif de la régulation des relations industrielles internes.

La structure de ce document est à concevoir de façon à ce que :

- la diversité des échanges entreprise-salarié(s) soit prise en compte. Cela est indispensable dès que les unités de travail sont multiples, mais aussi quand les conditions du recours au travail salarié diffèrent d'une personne à l'autre ;
- les responsables hiérarchiques investis d'un pouvoir de gestion des ressources humaines puissent contribuer activement à la régulation des relations industrielles internes.

Ce "fichier-recueil des données relatives à la conflictualité industrielle interne" distingue chaque sous-ensemble (secteur, unité de travail) de l'entreprise, à partir de critères tels que :

- les sous-divisions existantes de l'activité : l'établissement, le département, le service, l'atelier ou le bureau, la chaîne ou la salle de contrôle... ;
- la variété de la production : les différentes lignes de produits... ;
- les spécificités des conditions du recours au travail salarié de groupes de personnes donnés... ;
- les zones d'exercice du pouvoir de chaque responsable hiérarchique bénéficiant d'un partage de la fonction personnel. Dans l'éventualité où la décentralisation de la mise en œuvre de la politique sociale au niveau du responsable en contact direct avec les salariés n'est pas prévue dans l'organisation considérée, la veille sociale demeure possible mais présente des facultés plus limitées. Seuls des passages en revue des points forts et des points faibles des rapports internes sont réalisables. Ils ne peuvent aboutir à un contrôle prospectif des relations industrielles internes.

Cette cartographie précise pour chaque sous-ensemble :

- sa désignation et ses coordonnées ;
- son activité principale ;
- le nom et le numéro de téléphone du responsable hiérarchique ;
- par niveau de qualification (par exemple : ouvriers spécialisés, ouvriers qualifiés, employés, techniciens, agents de maîtrise, cadres...)
 - l'effectif permanent total, c'est-à-dire le nombre de personnes embauchées pour une durée indéterminée, qu'elles le soient à temps plein ou à temps partiel,
 - et, successivement, l'effectif permanent des salariés à temps plein, celui des salariés à temps partiel, celui des salariés à mi-temps,
 - l'effectif moyen, calculé comme suit :

$$\text{Effectif moyen} = \frac{\text{Effectif total en début de période} + \text{Effectif total en fin de période}}{2}$$

en incluant dans l'effectif total, aussi bien les contrats à durée indéterminée que ceux à durée déterminée,

- puis *l'effectif moyen* des emplois à durée indéterminée, celui des emplois à durée déterminée, celui des salariés appartenant à une entreprise de travail temporaire, celui des salariés confiés par une autre entreprise, celui des stagiaires...
- *la répartition de l'effectif permanent total et de l'effectif moyen total*, par sexe, classe d'âge (par exemple : moins de vingt ans, vingt ans à vingt-cinq ans,..., soixante ans à soixante-cinq ans),
 - classe d'ancienneté (par exemple : moins d'un an, un an à moins de deux ans, deux à moins de cinq ans, cinq ans à moins de dix ans...);
- viennent ensuite *les variables explicatives et les variables à expliquer* de la conflictualité industrielle interne, dont la surveillance permanente est indispensable :
 - *les situations globales de travail* ou conditions offertes par l'entreprise en contrepartie de la contribution des salariés à l'ouvrage collectif déterminent très souvent la qualité des relations industrielles internes. Aussi est-il nécessaire de les observer de façon précise et continue, même si elles ne doivent pas être considérées systématiquement comme l'explication du conflit industriel ;
 - *tout signe démontrant une inadéquation* entre les attentes des détenteurs de pouvoir officiel et celles de salariés doit être pris en compte. Il va s'agir d'expliquer en priorité :
 - les manifestations de conflictualité latente, identifiables dans certains événements de la vie quotidienne de travail,
 - les expressions de la conflictualité collective ouverte.

Ces variables essentielles sont examinées à l'aide d'outils spécifiques comme :

Les indicateurs sociaux (ratios, indices). Ils permettent d'enregistrer l'importance et la progression de certaines caractéristiques des problèmes examinés. La liste d'indicateurs, donnée dans cet ouvrage, concerne des aspects particulièrement significatifs des interrogations soulevées. Elle est à modifier ou à compléter en fonction de la spécificité des phénomènes connus par la collectivité de travail observée. La définition de chaque ratio est à convenir entre les veilleurs. Le rassemblement des données statistiques est effectué, pour chaque sous-ensemble, sous la direction du responsable hiérarchique local. Des contrôles périodiques de procédure de rassemblement des données quantitatives peuvent être envisagés pour éviter les dérives.

Les avertissements susceptibles d'être fournis par ces "clignotants" vont, certes, attirer l'attention sur certains faits sociaux, mais ne peuvent en donner une explication.

Par ailleurs, un éventail de ratios et d'indices, aussi riche soit-il, ne peut tenir compte des difficultés imprévues. Aussi, l'absence de signaux alarmants ne veut pas dire pour autant que les rapports vécus sur le terrain sont parfaitement sains. C'est pourquoi des enquêtes approfondies sont nécessaires pour expliquer les causes et les manifestations des difficultés remarquées.

L'enquête comporte deux orientations distinctes.

- **La recherche d'explications objectives** : seules, une expertise dans le domaine abordé (salaire, ergonomie..., dysfonctionnements...) et une démarche inductive sans a priori peuvent apporter des réponses pertinentes aux interrogations posées. La compulsation des documents disponibles (rapports internes, conventions et accords collectifs, etc.) aide à mieux cerner les problèmes et à dresser une liste des points à vérifier. Les séries de questions proposées dans cet ouvrage sont des guides assez généraux à affiner, si nécessaire, selon le type de constat que l'observation du terrain incite à effectuer.

- **La saisie de la perception des salariés** : elle peut se faire à l'aide d'interviews ou de questionnaires, mais aussi par une analyse des procès-verbaux des réunions d'expression directe.

L'enquête d'opinion ne peut apporter des réponses valides que si l'échantillon choisi est suffisamment représentatif de la population étudiée et si les individus interrogés ont été mis en confiance (garantie d'anonymat, qualité d'empathie de l'intervieweur, formulation du questionnaire...).

L'analyse des procès-verbaux des réunions d'expression directe donne quelques précisions sur l'orientation des préoccupations des salariés. Mais il est nécessaire de vérifier les conditions de déroulement de ces assemblées (Quelle est leur durée ? Quelle est leur fréquence ? Qui les anime ? Combien de personnes sont présentes ? Combien ont pu s'exprimer ?...).

Cette recherche de l'opinion des salariés a pour but essentiel d'obtenir une meilleure compréhension des préférences et des comportements des personnels. Elle n'est cependant qu'une source d'informations (subjectives) parmi d'autres. Il serait dangereux de faire du "survey" la base essentielle de la réflexion de la veille sociale. Le risque serait une gestion de la conflictualité industrielle guidée par le souci de séduction. La tentation manipulatrice est hasardeuse, car les opinions sont souvent plus changeantes que les faits.

Un tel "fichier-recueil des données relatives à la conflictualité industrielle" offre la possibilité de :

- *constater* si les résultats donnés par les ratios, et les conclusions obtenues à l'aide de la méthodologie d'observation approfondie, diffèrent ou non, et en quoi, d'un sous-ensemble à l'autre ;
- *repérer* les points sensibles de l'organisation, qui nécessitent une attention particulière ;
- *donner* la priorité d'un examen détaillé à ces secteurs à risques, si une observation approfondie systématique est jugée trop lourde ou trop coûteuse pour être étendue à toute l'entreprise. Ce choix ne doit pas conduire à négliger les autres sous-ensembles. Un suivi régulier des ratios doit, au moins, être réservé à chacun d'eux ;
- *confronter* des informations essentielles pour un diagnostic opérationnel ;
- *fixer des référentiels*, quand les conditions d'un contrôle prospectif des relations industrielles internes sont réunies ;
- *apprécier* la capacité des décisions d'ajustement de la politique sociale à influencer favorablement les relations industrielles internes.

Ce fichier est la "colonne vertébrale" d'une veille sociale préoccupée de la prévention et de la gestion du conflit industriel intra-entreprise. Ses constats sont à compléter par la prise en compte de l'environnement et par l'observation des phénomènes qui ne peuvent être recensés et traités de façon systématique.

Les réunions de travail entre veilleurs sont aussi l'occasion d'une étude commune d'événements survenus au sein de la collectivité de travail, mais dont les causes et les conséquences n'ont pas de liens avec la conflictualité industrielle.

Les rapports entre les veilleurs nécessitent une coordination soutenue. Il s'avère utile de désigner une personne ou de créer une cellule d'experts, afin de la charger d'assurer le bon fonctionnement du système de veille et de stimuler des relations de coopération entre les veilleurs.

Les entreprises de petite taille, les organisations aux budgets modestes pourraient se limiter aux rencontres régulières entre les protagonistes de la veille et à la constitution d'un support d'étude composé essentiellement d'indicateurs sociaux. L'unité de décision responsable de la politique sociale ferait appel à des consultants extérieurs quand des enquêtes approfondies s'imposeraient. Elle aurait à accorder une aide constante aux responsables hiérarchiques, en particulier dans le cas où un contrôle prospectif des relations industrielles internes serait recherché.

**Modèle de fichier-recueil
de données relatives à la conflictualité industrielle intra-entreprise**

SECTEUR : X...

Indications géographiques

Nom et adresse de l'établissement :

Désignation du service ou de l'atelier :

Désignation éventuelle de la zone du service ou de l'atelier concerné :

Activité principale

Ligne de produit :

Nom et numéro de téléphone du responsable hiérarchique

ou (1) • Chef de service :

• Chef d'atelier :

• Agent de maîtrise (éventuellement) :

(1) Rayer la mention inutile.

vuibert
gestion

la veille sociale prévoir et gérer la conflictualité industrielle



Danielle Picard est Docteur d'État en Sciences de gestion (prix Gaëtan Pirou de la chancellerie des Universités de Paris, 1988). Elle est Maître de conférences à l'Université Paris IX-Dauphine où elle est responsable de formation en management et en gestion des ressources humaines. Elle a dirigé des filières d'enseignement des relations industrielles et de la communication d'entreprise à l'IAE de Paris.

Ses activités de conseil et de formation auprès d'entreprises privées et publiques portent sur la gestion des ressources humaines, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de communication, la veille sociale, la gestion des conflits, l'évaluation des performances.

Cet ouvrage nouveau sur un sujet d'actualité encore peu étudié est destiné aux directions générales, aux responsables de la gestion des ressources humaines, aux spécialistes de communication.

Guide méthodique de l'organisation du fonctionnement et des séances de travail, des observatoires sociaux d'entreprises, ce livre permet, par ailleurs, une approche pragmatique du phénomène complexe qu'est le conflit industriel.

Les étudiants en gestion sociale, en management stratégique des ressources humaines, en communication, trouveront dans ce livre une description pédagogique des problèmes de relations intra-organisationnelles et des actions qui visent à l'amélioration du climat social et du fonctionnement des collectivités de travail.



9 782711 776542

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE



3 7502 00374606 4

ISBN : 2-7117-7654 - 9

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX^e siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en accord avec l'éditeur du livre original, qui dispose d'une licence exclusive confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012.

Avec le soutien du

