* **la veille sociale** **et la prévention des conflits :**

La prévention des conflits est une pratique active, clairvoyante et responsable, destinée à réguler les tensions inévitables dans toute organisation humaine.

Dans ce contexte, la prévention des conflits n’est pas synonyme d’«absence de conflit». Elle va plutôt de pair avec diverses activités non conflictuelles favorisant une ambiance pacifique sur le lieu de travail, afin que les conflits soient traités : rapidement ; en toute impartialité ; pacifiquement ; et méthodiquement.

La prévention des accidents sociaux comme des autres, exige ainsi 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.

* **Généralités :**
* **Définition :**

Système d’observation de la vie d’une collectivité de travail, édifiée dans le but de détecter l’existence potentiels ou réels de conflits et de réajuster les décisions de politique sociale.

Elle permet d’identifier toutes les situations qui menacent la cohésion des équipes afin de mieux anticiper et gérer le risque social

* **Les objectifs :**

1- Prévenir ou limiter les effets négatifs des détériorations des liens entre l’entreprise et ses membres.

2- Offrir la possibilité de comprendre les causes et les expressions multiples de telle dégradation.

Les systèmes de veille sociale visent ainsi à construire des processus permettant à l’organisation d’être **attentive**:en permettant de proposer une orientation et un appui personnalisé aux individus dès les premiers prémisses d’une rupture de parcours ,et **réactive** : en favorisant le travail collaboratif des acteurs clés du maintien dans l’emploi (encadrement, acteurs RH, médecine du travail, appuis externes) autour de chaque situation afin de trouver rapidement des solutions d’aménagement adaptées dans la durée.

Le terme sociale est pris au sens 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. 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.

**3-1-3**- **Le réseau de la veille sociale :**

Elle suppose l’existence d’un ou de plusieurs réseaux capables de faire remonter aux oreilles de la direction « ce qui va » et « ce qui ne va pas ». On en distinguera trois :

* **Le réseau constitué par les délégués du personnel** : Leur rôle est de faire remonter à la direction les doléances du personnel ; le problème est qu’ils ne le font pas toujours, ou très imparfaitement : certains d’entre eux négligent de collecter les informations ; d’autres les présentent d’une façon tendancieuse ; il en résulte que les questions qu’ils posent en vue des réunions mensuelles sont parfois sensiblement éloignées des préoccupations réelles du personnel et qu’elles expriment davantage leurs propres difficultés ; néanmoins, ce serait une erreur que de négliger ces questions ou que de leur apporter une réponse insouciante qui n’aurait pour effet que de convaincre les intéressés de la mauvaise volonté de la direction .
* -**Le réseau constitué par les DRH** : Ceux-ci sont en contact avec le terrain et sont donc en mesure de faire remonter à la direction centrale les informations qui leur en parviennent ; encore faut-il que l’acuité de leur perception ait été développée par des sollicitations en ce sens et qu’ils aient l’occasion de s’exprimer. D’où l’utilité de tours de table à l’occasion de réunions périodiques ; ceux-ci permettent d’établir une synthèse susceptible d’éclairer la direction générale et de donner un sens aux observations recueillies localement. De telles réunions permettent par ailleurs de créer et renforcer une culture commune de la veille sociale, et donc d’accroître le niveau de vigilance collective au sein de l’entreprise ;
* **Le réseau des responsables opérationnels** : Ceux-ci sont évidemment les mieux placés pour savoir comment leurs collaborateurs réagissent face aux décisions de l’entreprise ; agents de maîtrise et directeurs d’établissement disposent souvent d’éléments de jugement dont la pertinence n’est parfois reconnue qu’après le conﬂit dont ils peuvent dire alors : « C’était prévisible, mais on n’a pas voulu nous écouter. » Encore faut-il qu’ils considèrent la veille sociale comme partie intégrante de la mission qui leur a été conﬁée et qu’ils disposent du temps nécessaire aﬁn de se rendre disponibles et d’être à l’écoute de leurs équipes. La qualité de la veille sociale est ainsi une affaire de priorités et de qualité du management

**3-2- rôle de veille sociale :**

Le recueille d’information n’est pas une fin en soi, la veille sociale est davantage qu’une simple observation de la veille interne d’une organisation. Elle est destinée à être un outil appréciable d’aide à la décision.

Elle permet une évaluation des relations industrielles d’une organisation et peut être aménagée de manière à procéder à un contrôle prospectif des échanges entreprise-salariés :

**3-2-1- évaluation des relations industrielles internes :**

Les méthodes d’évaluation ont une capacité plus ou moins grande d’orientation des ajustements de la politique sociale, les descriptions analytiques sont une aide souvent utile à la décision, mais elles n’offre pas les possibilités de régulation prospective des relations industrielles internes, présentées par les diagnostics formalisés :

* **Descriptions analytiques des relations industrielles internes** :

Ces études décrivent les forces et faiblesses des relations industrielles d’une population donnée, essentiellement en termes qualitatifs. Elle constituent un constat des tendances générales des rapports internes d’une organisation ou d’une partie de celle –ci.

Elles veulent mettre en évidence les caractéristiques principales des difficultés réelles ou potentielles, tentent d’expliquer les causes et apprécier les conséquences envisageables. Elles sont illustrées par exemple par :

Des « check-up » ponctuels, restreints aux seuls faits conflictuels effectivement vécus dans l’entreprise. Ils prolongent le recueil d’information centré sur les seuls secteurs à problème. Les résultats sont quelquefois confrontés à quelques ratios du tableau de bord de la fonction personnel.

Des «  passages en revue », complets et renouvelés, des relations industrielles. Ils s’appuient sur une confrontation systématique de variables explicatives et de variables à expliquer pour la compréhension du conflit industriel dans toute sa complexité. Leur support peut être un document du type  «  Fichier-recueil des information relatives à la conflictualité industrielle interne ».

* **Diagnostics formalisés** :

Le modèle de fichier-recueil de données relatives à la conflictualité industrielle interne, conduit à l’élaboration de matrices de personnel-mix, capables de :

* Donner aux stratèges de la direction des ressources humaines, le cadre général et constaté des échanges entreprise-salariés (diagnostic interne) nécessaire à la définition de la politique sociale, mais aussi un moyen d’orienter positivement les relations industrielles internes
* Guider les responsables hiérarchiques, pour leurs décisions de gestion de ressources humaines et leurs relations avec leurs collaborateurs, dans l’hypothèse d’une segmentation adaptée et un partage de la fonction personnel.

Le positionnement des variables du fichier-recueil sur chaque tableau, s’effectue à l »aide d’une échelle, qui pourrait être :

0 : très insatisfaisant

1 : insatisfaisant

2 : médiocre, moyen

3 : satisfaisant

4 : très satisfaisant

Les protagonistes de la veille ont à indiquer où se situent les échanges entreprise-salarier d’un secteur, entre les différentes aires de chaque grille. Ce choix intervient après un examen des données quantitatives, des informations qualitatives, des indices complémentaires mis à disposition pour le suivi du segment étudié.

**Exemple** : matrice de réalisation du contrat de travail

Il s’agit du tableau de base, il représente l’état des échanges objectifs entre l’entreprise et les salariés. Il confronte les principales variables explicatives internes du conflit industriel( les divers éléments des situations globales de travail), aux variables à expliquer telles que l’absentéisme, les départs définitifs volontaires, l’efficacité du travail, la non qualité… ..

**Figure 2 : Matrice de réalisation du contrat du travail**

Source : D.Picard : la veille sociale( Paris ; Vuibert,1991)

* **L’aire a** est celle où Les situations globales de travail sont difficilement acceptables (appréciation de 0à2) et les signes de refus d’engagement des salariés dans les objectifs organisationnels alarmants ( appréciation de 0 à 2). Les échanges sont objectivement négatifs, il est urgent de prendre des dispositions capables d’améliorer les situations globales de travail.
* **L’aire b** est celle où les situations globales de travail sont meilleures que la moyenne (appréciation supérieure à 2 jusqu’à 4), mais où les signes de désintérêt pour la cause de l’entreprise sont sujets à inquiétude ( appréciation de 0 à 2). Cela nécessite des interventions qui aillent dans le sens d’une meilleure connaissance de l’entreprise de la part des salariés et d’une négociation plus soutenue au cours des relations directes de travail.
* **L’aire c’**est celle où les signes de comportements dysfonctionnels sont réduits ( appréciation supérieur à 2 jusqu’à4) malgré des situations globales de travail mal conçues ( appréciation de 0 à2). L’absence –ou faiblesse- de manifestations conflictuelles ne doit pas être interprétée comme un signe de santé des échanges. Ici, les mesures d’amélioration de la situation globale de travail s’imposent.
* **L’aire d** est celle où les constituants des situations globales de travail et l’investissement des salariés dans les objectifs de l’entreprise sont supérieurs à la moyenne. l’observation des autres matrices devrait permettre de juger si ce positionnement est stable.

**3-2-2- contrôle prospectif de la régulation des relations industrielles internes :**

Les diagnostics formalisés offrent la possibilité de mettre en œuvre un contrôle prospectif de la régulation des relations industrielles interne, soucieux de la cohésion et de l’efficience de la collectivité de travail.

La vocation de ce contrôle est de permettre à l’ensemble des protagonistes de la veille sociale :

* D’anticiper les changements nécessaires à la qualité des rapports internes,
* D’observer, pas à pas, les effets des interventions correctrices mises en œuvre

Cela dépasse donc le simple repérage de dysfonctionnement ou la suggestion d’actions. Il s’agit d’induire les ajustements des échanges entreprise-salariés, nécessaires à la réalisation des objectifs généraux.

Comme tout processus de contrôle, l’orientation prospective des relations industrielles nécessite la fixation d’objectifs, le choix de référentiels, une évaluation des résultats, des décisions de rectification ou de confirmation de confirmation de la régulation en cours :

* **La définition des objectifs** :

Les objectifs de la régulation des relations industrielles de chaque unité doivent etre conformes aux buts généraux de l’entreprise. Ils sont tenus d’etre également précis et mesurables.

Indiquons tout d’abord dans quelle mesure les caps fixés pour les échanges au sein d’un même sous-ensemble seraient en accord avec les principaux choix de l’entreprise et ,notamment ,avec la politique sociale, cette cohérence est assuré si :

-les interventions prévues concordent avec les axes de la politique sociale

-les sommes d’argent investir entrent dans l’enveloppe budgétaire délimitée pour la réalisation de la politique de la politique sociale.

**Exemple** : supposons qu’un service de la même entreprise soit placé sur l’air b : toutes les parties prenantes s’accorderaient pour admettre que les situations globales de travail seraient relativement satisfaisantes. Cependant, certains salariés, recrutés depuis peu, auraient des difficultés à remplir convenablement leurs obligations professionnelles. Ils représenteraient en moyenne le quart de l’effectif du secteur. On observerait de leur part, une fréquence des absences courtes de 15%, une rotation du personnel de 30%, une productivité inferieur de presque la moitié de celle de leurs collègues à l’ancienneté plus élevée.

Une enquête approfondie aurait montré que ces jeunes, titulaires de diplômes très recherchés, auraient été attirés par les offres d’emploi de l’entreprise, mais une fois embauchés, ils souffriraient d’une impression de forte difficulté à s’insérer dans les rouages du fonctionnement organisationnel.

Il serait décidé de développer les actions spécifiques d’insertion des nouveaux membres de l’entreprise : parrainage, courts séjours dans certains services-clés de l’entreprise … ;

L’objectif précis et mesurable serait :

-un abaissement sensible de la fréquence des absences courtes et de la rotation du personnel de ces nouveaux embauchés

-une augmentation de la productivité du travail de ces personnes

* **Le choix des référentiels** :

Les référentiels(ou standards) sont les supports de la comparaison entre les échanges entreprise-salariés réels et les rapports raisonnablement souhaitables, compte tenu des interventions correctrices en cours d’application.

Ils ont pour rôle d’influencer la progression de la réalisation des objectifs fixés , ils sont fixés en fonction :

-du niveau actuel de chaque ratio social sélectionné, à condition de ne pas prendre en compte l’influence de phénomènes accidentels comme, par exemple, des arrêts de travail pour grève au moment de la renégociation d’un accord collectif

-de l’évolution des indicateurs considérés, pour d’autres secteurs de l’entreprise ayant connu dans un récent passé des problèmes similaires à ceux actuellement vécus par le sous-ensemble observé

- de la période à venir

- Des moyens mis à disposition pour faire évoluer positivement les relations industrielles internes

- de caractéristiques particulières du secteur

Supposons qu’il aurait été convenu pour l’exemple précédant :

* Une fréquence des absences courte de 5%
* Une rotation du personnel de 10%
* Une augmentation de la productivité de 40%
* **Evaluation des résultats** : l’analyse des écarts entre les objectifs fixé et leurs référentiels respectifs est indispensable pour apprécier la portée des interventions mises en œuvre.

Elle consiste à observer la tendance des indicateurs choisis, elle s’effectue généralement avant que les actions correctrices ne soient arrivées à leur terme. Cela permet d’infléchir le déroulement ou le contenu des opérations en cours.

Cette vérification « en cours de route » fait la valeur du contrôle prospectif, elle vise à améliorer les ajustements de la politique sociale, car elle évite les erreurs, des lenteurs inutiles ou des hâtes excessives.

Supposons pour le même exemple, que ce service situé en b,h,i évoluerait vers d, h, i alors que les mesures d’insertion des jeunes embauchés seraient encore en cours. On remarquerait :

* Une fréquence des absences courtes de 2% : la tendance serait plus que favorable
* Une rotation du personnel de 10% : la tendance serait exactement celle souhaitée pour le moment
* Une augmentation de la productivité de 20% : la tendance serait positive mais inférieure aux attentes.
* **Décisions de rectification des ajustements en cours** : elles consistent à :
* Réorienter les actions correctrices en cours ou à les changer
* Redéfinir les objectifs, il peut s’agir d’une révision des mêmes objectifs avec modification des référentiels, ou de la fixation de nouveaux buts plus adaptés à des échanges entreprise-salariés.

Faisons l’hypothèse qu’il aurait été envisagé pour notre exemple : une formation à la maitrise de certaines techniques, destinée à certains nouveaux embauchés