

# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner



conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

Jean-Michel Pla, directeur  
général de la CAMEIC\* :

## « S'assurer contre le conflit, c'est possible ! »

Alors que les entreprises peinent à évaluer leur risque social, la CAMEIC couvre l'interruption d'activité liée à une grève depuis 1907 ! Comment faites-vous ?

Notre produit s'adresse aux PME :

nous couvrons la marge brute perdue du fait de la grève (interne ou extérieure), à concurrence de 8 millions d'euros par entreprise ou par établissement. Et pour maîtriser notre risque, comme tout assureur, nous étudions les dossiers de nos clients.



Certes, mais en cas d'agitation sociale généralisée ?

Il a fallu faire appel à la réassurance une seule fois, en mai 68. Les autres crises sociales du siècle ne nous ont pas mis en péril, puisque nous sommes toujours là...

Vos critères pour évaluer le risque d'un client ?

Des grands classiques : la situation financière, les accidents du travail, les rémunérations, la communication interne, l'état du dialogue social, le nombre de syndicats, les anciens conflits, etc. Ce qui me frappe c'est que souvent, le dirigeant ne s'est jamais interrogé sur son risque social : c'est notre questionnaire qui lui en donne l'occasion.

Depuis peu, vous proposez d'associer votre assurance à une formation aux relations sociales\*\*. Pourquoi ?

Face à une grève, trop de dirigeants appellent leur avocat et réagissent de manière épidermique, sur un mode « ils veulent la guerre, ils vont l'avoir ». Je vous laisse imaginer le résultat... La formation propose une autre approche, dépassionnée et professionnelle, qui limite les dégâts et accélère le redémarrage : c'est l'intérêt de nos assurés, donc le nôtre.

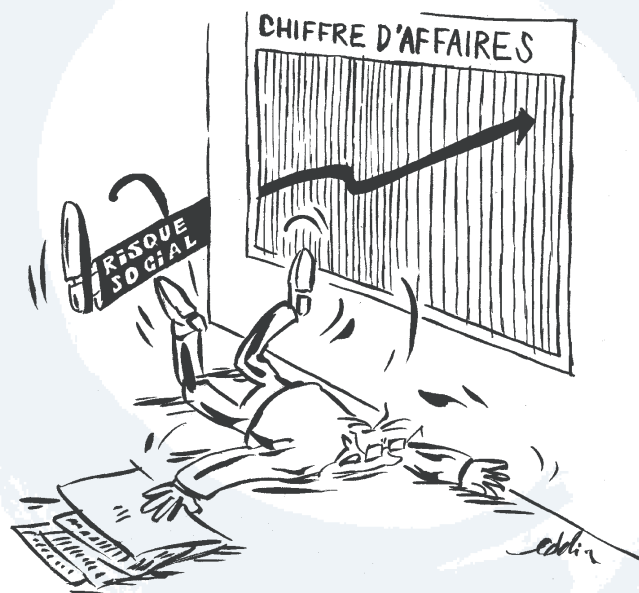
\* Caisse d'assurance mutuelle des entreprises industrielles et commerciales

\*\* en partenariat avec Pactes Conseil

conseil

## Risque social : n'attendez pas la crise pour le prendre en compte !

Des organisations qui se transforment, des syndicalistes tentés par le radicalisme, des stratégies largement dictées par les critères financiers : autant d'aspects qui provoquent une montée du risque social et des dysfonctionnements internes. Evaluer ces phénomènes n'est pas aisé. Mais attaquez-vous au sujet sans attendre : l'enjeu, c'est votre efficacité économique.



incidents, retards, non-respects des consignes qui sapent l'ambiance et les rendements ; conflits déclarés qui stoppent l'activité et plombent l'image de l'entreprise. Tout cela grève l'efficacité économique, tout cela coûte ! Mais bien peu cherchent à mesurer et à agir...

« J'ai le sentiment que certaines entreprises voient le management social comme quelque chose de sympathique, sans vraiment y croire, témoigne Hubert Landier, expert en relations sociales.

Récemment, j'ai audité une société et prévenu son comité de direction de risques élevés, dont un risque de grève. Rien n'a été fait, la grève a eu lieu et toute la presse en a parlé ».

Les dirigeants ont aussi le sentiment que le risque social, lié aux hommes, est par essence imprévisible.

Curieuse logique financière : elle permet de chiffrer des coûts sociaux, par exemple pour préparer une délocalisation. Mais elle reste impuissante à évaluer le risque social : montée en flèche de l'absentéisme, des accidents, du turnover ;

## formation

### Non-dits, négociations, conflits, ... Comment s'affirmer en situation difficile ?

Conflit larvé, négociation délicate, bras de fer avec les syndicats : l'entreprise est le siège de situations difficiles qui mettent les individus personnellement à l'épreuve. Objectif de ce stage de deux jours, « **S'affirmer en situation difficile** » : apprendre à repérer et à décoder les différentes formes de conflit, comprendre comment l'on réagit soi-même (passif, agressif, manipulateur, « assertif ») et mieux s'adapter aux réactions de l'interlocuteur.

**Au programme :** travail sur les situations vécues par les participants, autodiagnostic, jeux de rôle avec un comédien, etc..

Ce stage de 2 jours peut être organisé en inter ou en intra entreprise.

**contact :** Olivier Herlin, Pactes Conseil  
01 55 34 32 30  
**courriel :** herlin@pactes-conseil.com

● **en savoir plus** sur [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)

## étude

### Démotivation au travail : la comprendre... et en sortir !

Pactes Conseil mène depuis la mi-septembre une des études les plus ambitieuses conduites en France sur la démotivation au travail : interviews de 800 salariés représentatifs de la population active\*, analyse documentaire, entretiens avec des dirigeants, experts, leaders syndicaux, sociologues... Objectif : identifier les causes de la démotivation – les comportements des jeunes générations n'expliquent pas tout – et évaluer l'efficacité de différentes solutions. Les conclusions seront présentées en janvier 2005 lors d'une conférence-débat.

\* vous pouvez encore associer votre entreprise à l'étude, avec remise de conclusions spécifiques

**contact :** Pascal Gallois, 01 55 34 32 30  
**courriel :** gallois@pactes-conseil.com

● **en savoir plus** sur [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)

Et puis, le droit social est si complexe ! Pourtant certains syndicalistes savent en tirer parti : « *de plus en plus, délibérément, ils poussent l'entreprise au délit d'entrave pour l'assigner devant les tribunaux, notamment en matière de sécurité* » illustre Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil.

Et même les agences de notation ne traitent pas vraiment le sujet : elles évaluent « l'actif social », ce que l'entreprise fait bien, plus que le « passif » qui attise les tensions. « *Le risque social est un domaine en pleine jachère, où tout reste à faire* » résume Hubert Landier.

Par quoi commencer ? Côté boîte à outils, l'idée principale consiste à utiliser des « capteurs » pour mieux sentir le terrain : réseau RRH, encadrement, écoute attentive des représentants du personnel, enquêtes d'opinion qualitatives, chiffres d'absentéisme ou de turnover...

« *Attention à l'empilement des données, nuance Hubert Landier. Derrière les faits et les tendances, c'est*

*l'explication qui compte* ». Exemple : les arbres des causes de trois accidents rapprochés ne signalent pas l'éventuelle détérioration de l'esprit d'équipe au sein de l'atelier concerné.

Même avec un dispositif très outillé, ramener le risque social à zéro ne peut être un objectif. « *Pour être efficace, l'entreprise doit déterminer son niveau de risque acceptable et bâtir une stratégie cohérente* » affirme Thierry Heurteaux. Autrement dit, savoir ce qui remet en cause les fondamentaux de l'entreprise. Un turnover élevé sur des postes où l'on recrute facilement, c'est un moindre mal ; des horaires et des temps de pause non respectés sur une plateforme téléphonique, c'est inacceptable. C'est alors, quand les priorités sont arrêtées, que peuvent être mis en place les actions correctives, programmes de formation, plans de gestion de crise qui donnent au management social une réelle légitimité, affranchie des seuls critères financiers. ■

## juridique

### Sécurité au travail : les salariés aussi sont responsables

**L**es plans de prévention des Risques, qui imposent à l'employeur un inventaire exhaustif des risques professionnels, ne doivent pas occulter la part de responsabilité qui revient aux salariés. Depuis la loi du 10 juillet 2000 relative aux délits non intentionnels, en effet, chacun a l'obligation de « *...prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail* ».

Cette nouvelle disposition n'exonère pas le chef d'entreprise de sa

responsabilité pénale en cas d'accident. Mais elle élargit son pouvoir disciplinaire : le non-respect des consignes de sécurité constitue un agissement fautif qui peut être sanctionné et la sévérité de la sanction augmente avec le niveau hiérarchique. Cas extrême : un contre-maître a pu être licencié pour faute grave parce qu'il ne parvenait pas à faire respecter les consignes de sécurité ! Impossible, donc, de dire « *ce n'est pas mon problème* » face à un salarié peu soucieux de sa sécurité : chacun est acteur, chacun est responsable. ■