



EDITO

Novembre 2007 aura été le théâtre, entre l'état et les services publics, d'une énième version du scénario où le conflit précède la négociation. Dans l'entreprise qu'en est-il ? Peut-on être un dirigeant efficace sans être un fin négociateur ? Où s'arrête la négociation et où commence la manipulation ? Qu'en est-il du rapport de force ? En ces périodes de conférence appointement, revue de rémunération et autre N.A.O.¹, il peut être bon de se remettre en mémoire quelques principes de négociation, pour faire en sorte que ce « passage obligé » ne ternisse pas la confiance entre les différentes parties.

Frédéric de Butler

¹ Négociation annuelle obligatoire

Droit de grève et respect du client ; un accord à Brittany Ferries.

Entretien avec Raphaël Doutrebente, DRH

Quelques mots sur Brittany-Ferries :

Nous sommes une entreprise Française qui assure les liaisons trans-manche centre et ouest de Caen à Roscoff avec l'Angleterre et l'Irlande. L'entreprise emploie 2500 salariés dont 2/3 embarqués.

Vous êtes DRH depuis 2 ans. Quels ont été vos premiers chantiers ?

En arrivant, j'ai fait réaliser un audit social pour dresser un état des lieux sur trois axes : le management, la communication interne et le climat social. Chez nous les organisations syndicales sont très présentes avec trois syndicats : la CGT (environ 80 %) ainsi que la

CFDT et la CGC. C'est un atout d'avoir des interlocuteurs crédibles et reconnus ; en revanche nous avons un système de répartition des heures de délégations qui permet aux délégués un véritable plein temps. Leur présence sur le terrain est permanente.

A la suite de cet audit nous avons lancé un plan de formation du management. Notre encadrement progresse à l'ancienneté sur liste (hors commandants) et ne disposait pas toujours de toutes les compétences requises pour diriger une équipe. Les programmes ont été conçus spécifiquement pour nous : connaissance de soi et des autres pour développer la cohésion de son équipe, relations

sociales et communication interne ensuite. Ce dernier module a été l'occasion de préciser les rôles de chacun, de valoriser celui des délégués et au quotidien de renforcer celui de la hiérarchie.

Vous avez aussi conclu un accord novateur avec les syndicats ?

Effectivement, en juin dernier nous avons eu une grève (de solidarité) sur un de nos navires pour « défendre le pavillon français » alors que nous n'étions pas concernés. Paralyser les clients qui nous choisissent pour le haut niveau de prestation offert (nous sommes 2 à 3 fois plus chers que la concurrence), alors que le sujet du conflit ne nous concernait pas...Il était urgent de repréciser ensemble quelques règles. L'accord établit le principe d'« avis de tempête sociale » qui doit précéder tout conflit. Il ne peut y avoir de blocage sans rencontre préalable, **la concertation précède le conflit.**

C'est le principe du sémaphore appliqué aux relations sociales

Exactement, « l'avis de grand frais » social est une alerte sociale adressée par les syndicats à l'entreprise. La direction s'engage à répondre sous trois jours... et nous le faisons. Il en va de notre crédibilité. On se doit de respecter nos délégués. Le respect de l'autre est une règle du jeu incontournable. Elle fonde la confiance. C'est cela qui nous permet d'aboutir, de fonctionner en confiance et de ne jamais la trahir. Il s'agit de conforter le sentiment que tout est mis sur la table. Avec

les trois syndicats présents nous avons cette relation de « parler vrai » ; si on a des choses à se dire, on se les dit.

Vous avez vraiment joué la confiance.

Absolument. Par exemple, les délégués ont participé aux stages de management. Pour moi c'était quitte ou double. Si les formateurs et les stagiaires « cassaient du délégué », c'était fichu. Mais tout le monde a joué le jeu. Nous avons eu des retours très positifs de l'encadrement, mais aussi des organisations syndicales, de la CGT et de la CFDT Officiers.

Mais l'encadrement ne risque-t-il pas sa crédibilité ?

C'est le risque. Il y a deux ans les commandants m'ont reçu et m'ont dit : « *Nous recevons toujours les informations par les délégués et non par la direction ; si vous pouviez inverser la tendance, ce serait bien* ». Nous l'avons fait et cela a donné immédiatement à l'encadrement de l'autonomie au quotidien. En fait l'encadrement n'avait pas démissionné ; il n'avait jamais été missionné ! Ils ont été obligés de reprendre la main. Et là des carences se sont révélées, d'où l'opportunité des formations qui sont en cours.

Quelle conclusion ?

La confiance et une relation vraie de respect réciproque avec les syndicats et avec l'encadrement ont été les clés de la réussite. Dire ce qu'on fait ; faire ce qu'on dit.

Propos recueillis
par Frédéric de Butler

La concertation
avant d'aller au conflit

Une relation vraie
avec l'encadrement
et les syndicats

Comment aboutir dans une négociation sociale ?

Fixer les règles et clarifier les marges de manœuvre

Une négociation est toujours un temps fort, au cours duquel certains arguments seront utilisés pour fixer des règles pérennes et clarifier les marges de manœuvre de chacun. Avant de revenir sur les modalités de la négociation, il convient tout d'abord d'identifier ce qu'est un bon accord avec les syndicats...

La hiérarchie en otage

Le rôle, les pouvoirs et moyens reconnus aux organisations syndicales ne doivent pas l'être **au détriment de la hiérarchie**. Ce point semblera une évidence au regard des principes d'action du CEE. Cependant trop d'accords (notamment dans de très grandes entreprises publiques de transport) paraissent déséquilibrés car leur signature n'est obtenue qu'après un long marchandage et en échange d'un engagement des cadres à se mobiliser dès que les délégués manifestent un mécontentement fort... Au-delà du mécontentement ordinaire, inhérent à toute fonction, on fait donc apparaître un degré supérieur de mécontentement formalisé, justifiant une mobilisation de la ligne hiérarchique et des services de la Direction des Ressources Humaines.

Nécessité d'un travail de fond avec le management, en partant de la direction

Ces accords, qui ont sans doute un effet positif de réduction du nombre des préavis de grèves, présentent le handicap certain de dévaloriser la ligne hiérarchique en la mettant trop explicitement au service de priorités sociales qui ne sont pas définies par elle mais par les délégués syndicaux. La reconnaissance du pouvoir des

syndicats – ce qui peut n'être pas négatif quand il s'agit de préciser leur domaine de compétence et de responsabilité – doit être accompagnée de la confirmation du pouvoir et de la responsabilité première du management dans la gestion humaine et sociale des équipes de travail, sous peine de le fragiliser.

Depuis peu, des accords nouveaux apparaissent qui font **admettre** par les signataires **le rôle social de l'encadrement**, la mission permanente qui lui incombe d'informer, d'écouter, d'aider ses collaborateurs. L'importance aujourd'hui de la *gestion du stress* explique sans doute cette reconnaissance de la hiérarchie dans les textes finalement adoptés par l'ensemble des partenaires.

Un travail de fond, comme celui **mené par le CEE** auprès de l'ensemble de la ligne hiérarchique, du directeur général à l'employé responsable, est un atout précieux. En effet la maîtrise de l'organisation dans son impact sur les comportements et le développement d'un langage commun favorisent la croissance de la confiance et de la responsabilité de tous. Ce type de démarche constitue un environnement propice à l'évolution des relations sociales vers un véritable partenariat.

Quoi qu'il en soit, une négociation est toujours un temps fort, au cours duquel certains arguments seront utilisés pour fixer des règles pérennes et clarifier les

**Pour négocier,
il faut être deux**

**Le mépris
paie rarement**

**Choisir un partenaire
crédible et reconnu**

marges de manœuvre de chacun. On peut retenir certains principes d'efficacité :

1. choisir le moment, ce que les militaires appellent les conditions météo ; un accord valable sera signé quand certaines conditions (marge d'autonomie, caractère des partenaires, volonté d'aboutir...) seront réunies tant du côté des syndicats que de celui de la DRH. Une évidence : on ne négocie pas tout seul ; il faut être au moins deux.
2. il est illusoire ou contre productif de vouloir mépriser ou shunter l'organisation syndicale la plus puissante pour se lancer dans des manœuvres plus ou moins discrètes de soutien à d'autres syndicats marginaux mais jugés, souvent un peu naïvement, plus « participatifs » ; outre le flirt dangereux avec la discrimination, ces finesses tactiques sont rarement payantes et contribuent à ancrer durablement dans l'esprit des partenaires sociaux le fait que la direction parle un double langage ; en clair, qu'il faut se méfier d'elle.
3. inversement, reconnaître l'influence réelle d'une organisation auprès des salariés – principe élémentaire de réalité – permettra d'aborder clairement avec elle les responsabilités concrètes qui découlent de sa position majoritaire ; un langage de responsabilité est parfois plus convaincant que les marchandages qui ne s'appuient que sur une vision « donnant-donnant » à très court terme. Une organisation majoritaire est prête, par ailleurs, à

diverses concessions si elle sent que l'accord signé conforte sa position dominante, la positionne comme difficilement contournable et marginalise le ou les syndicats concurrents ;

4. si possible, précéder la négociation d'un temps de formation et d'échanges approfondis avec l'encadrement ; la Direction doit en faire son allié prioritaire et lui montrer que ses besoins et attentes sont au cœur de ce qui se négociera avec les syndicats. Ainsi l'accord qui suivra sera ressenti comme la continuité d'une réflexion, un temps de passage à l'acte et non comme une obligation supplémentaire de « faire du social », parfois au détriment ou dans l'oubli des responsables hiérarchiques.
5. l'accord, d'une manière ou d'une autre, doit renvoyer au principe majoritaire ; en ce domaine, les pouvoirs publics comme ils le font actuellement sont en droit de remettre en cause une législation obsolète où les considérations tactiques (gardons tel ou tel petit syndicat car il « va plus facilement à la signature ») ont contribué à brouiller la finalité même des partenaires dont la signature n'a d'intérêt que dans la mesure où elle engage véritablement la majorité de leurs mandants. On peut reconnaître le syndicat dans l'entreprise, il y a son rôle, mais encourageons le syndicat à montrer qu'il est reconnu par le personnel, lequel doit (devrait) avoir le dernier mot.

Il y a de belles années à venir pour la négociation d'entreprise ;

Un accord au plus près des salariés

METHODE

derrière les tensions et les surenchères inévitables, retenons l'idée de subsidiarité nécessaire ; si des accords ne peuvent être trouvés au plus près des salariés, il est peu probable que l'Etat sache

résoudre les problèmes à la place des intéressés.

Bernard OUSSET,
directeur de QUORUM,
consultant en relations sociales

Profit, Produit, Personnel, au service du client

REFLEXION

LE CLIENT COMMANDE ?

Les événements sociaux de ces dernières semaines peuvent être l'occasion de revenir sur la place du client dans l'entreprise.

Parce qu'il passe commande le client est celui... qui commande. Et ce qui donne de la valeur à cette commande, c'est que le client est libre de la passer ailleurs.

Toutes les composantes de l'entreprise sont au service du client, aiguillonnées par la possibilité qu'a le client de s'adresser à un autre fournisseur :

- la composante humaine, du personnel compétent et motivé sans lequel rien n'est possible,

- la composante financière, permettant de dégager les capacités d'investissement pour adapter et améliorer l'outil de production afin de lui faire suivre, voire anticiper, les évolutions du marché (rappelons qu'étymologiquement, le profit est l'aptitude et les moyens de faire : pro-facere),

- la composante offre, de produits matériels ou de services immatériels,

Si cet aiguillon disparaît, en particulier dans le cas d'une situation de monopole, l'équilibre toujours instable - obtenu entre les 3 P (Personnel, Profit, Produit) pour satisfaire le client C, vole en éclats et une des composantes - selon les circonstances - devient pré-

pondérante.

Dans les pays de l'ex Bloc de l'Est, l'existence, dans la pratique, d'un monopole d'état dans le domaine de la construction automobile a permis à la légendaire Trabant de perdurer alors qu'elle ne répondait plus aux critères d'un marché ouvert.

Certaines situations de quasi-monopole, qui reposent généralement sur une incontestable avance technique (Microsoft, Cisco) ou sur un monopole d'origine légale ou administrative, peuvent créer des situations de rentabilité tout à fait exceptionnelles (monopoles de commerce colonial ou d'exploitation géologique par exemple).

L'actualité nous oriente aujourd'hui vers des entreprises dont la situation de monopole a permis d'accorder à leurs salariés des avantages tout à fait disproportionnés par rapport aux usages communs... Le centre de gravité du pouvoir s'est déplacé du client vers le personnel.

Au nom de la liberté des échanges, la Commission Européenne fait une chasse permanente aux situations de monopole et aux abus de position dominante. Le consommateur / client est ainsi placé au centre des choix politico / économiques. C'est oublier que l'homme n'est pas qu'un consom-

La situation de monopole au détriment du client

Les intérêts de chaque service restent subordonnés à l'intérêt général de l'entreprise.

¹ Le sociologue Abraham Maslow représente la hiérarchie des motivations humaine par une pyramide qui part des besoins physiologiques pour aboutir aux aspirations d'accomplissement personnel.

² Tranquillité, absence de troubles, impassibilité de l'âme.

mateur ou un producteur. Au-delà de ses besoins uniquement physiologiques existent également d'autres aspirations que Maslow¹ a hiérarchisé et dont nous faisons l'expérience chaque jour : besoins de sécurité, d'intégration, d'estime, de réalisation de soi... Qui pourra nier le poids des besoins de sécurité et d'intégration (fort sentiment d'appartenance à une institution qui fut prestigieuse) dans les réactions du personnel de la SNCF ? Le poids des appartenances catégorielles (en particulier, conducteur de train) l'emportant sur celui de l'appartenance à l'entreprise.

Pour les Grecs de l'antiquité classique l'erreur la plus grave qui guettait le sage était la démesure : « l'ubris ». Ils pensaient que la sagesse c'est d'abord la recherche de la mesure en toutes choses. Ce n'est pas un appel à l'inaction ou à l'ataraxie², mais la conviction que : « Le juste milieu c'est le chemin des crêtes ». Le sage trouve l'équilibre, toujours instable, entre deux excès antagonistes.

Les régulateurs restent le client et le... bon sens.

La mesure c'est aussi la proportionnalité. Bloquer durant 10 jours l'activité de plusieurs millions de personnes pour défendre les intérêts – fussent-ils légitimes – de quelques milliers de personnes apparaît disproportionné. Certains cheminots semblent avoir été saisis, sans le savoir, par l'ubris.

La puissance publique est dans son rôle quand elle conditionne la légitime défense des intérêts particuliers à la préservation du bien commun.

Concrètement dans nos entreprises :

- les intérêts des services et des directions sont subordonnés à l'intérêt général de l'entreprise,
- le critère de proportionnalité (en particulier dans les sanctions positives ou négatives) doit toujours être présent à l'esprit du responsable,
- nos collaborateurs ont au moins autant besoin de considération, de sécurité et d'estime que d'augmentations salariales.

Yves AMOSSE

Grève le lendemain de mon arrivée

« Ici FR3 Nantes, pouvez vous commenter la grève qui vient d'éclater dans votre usine à la suite d'une sanction non motivée? »

J'ai pris la direction de cette usine depuis la veille. Je suis dans le bureau du chef du personnel et il est en train de me présenter, sur dossier, les membres de l'encadrement.

Personne ne m'a parlé de grève ni de malaise social, le DRH semble aussi étonné que moi. Il est 16 h, je promets de rappeler FR3 avant 17 h pour donner quelques précisions.

Il faut moins d'une demi-heure pour consulter le chef d'atelier et quelques personnes ayant assisté à l'incident. Je ne comprends pas la position du délégué syndical qui essaye de déclencher une grève depuis une heure. Il a informé FR3 comme si la grève était commencée. Il y a eu beaucoup de discussions un peu partout dans les couloirs mais pas de mouvement de grève pour le moment.

Pourtant tout est simple. Il y avait de nombreux vols de produits surgelés

Personne ne m'a parlé de grève, ni de malaise social...

depuis un mois (quelques dizaines de kilos). Deux contremaîtres se relayaient aux sorties pour essayer d'identifier ceux qui sortaient systématiquement avec un sac un peu trop lourd mais sans jamais opérer de fouille.

Ce jour là, l'un d'eux a identifié une personne, l'a arrêtée avant la sortie de l'usine et a exigé la fouille du sac. L'employé refusant absolument, il a été menacé de licenciement immédiat pour vol s'il ne laissait pas examiner son sac. Cet homme était costaud et violent, il a bousculé le contremaître, le faisant tomber, et est parti en courant chez lui.

Le vol ne fait aucun doute, pour personne, car les produits qu'il dérobaient étaient vendus dans son entourage... Et tout finit par se savoir dans une petite ville. Mais il est exact que, juridiquement, le témoignage est faible : le contremaître n'a pas vu de ses yeux de marchandises volées.

Le contremaître furieux, a dit aux témoins de la scène que cet employé serait licencié sur-le-champ, ce qui a entraîné la réaction syndicale pour sanction sans motifs.

Cet incident regrettable est une occasion en or pour montrer ce qui va changer dans la société avec mon arrivée sur le plan de la responsabilisation de l'encadrement.

Nous résumons ces faits en 10 lignes, pas plus, et je termine le document en précisant que je confirme la position du contremaître. Le vol me semble manifeste, je prononce une mise à pied immédiate en attendant les résultats de l'enquête de police que j'ai demandée au domicile de l'employé.

Nous tirons 300 exemplaires de ce texte, et dans le quart d'heure je convoque tout l'encadrement. Je leur commente le document et demande à chacun de faire de même dans son équipe de travail en arrêtant l'usine

pendant un quart d'heure. Ce document est fait pour être commenté, pas pour être affiché. En fin de réunion, chaque membre du personnel en reçoit un exemplaire signé de ma main.

Comme les choses étaient simples à comprendre et que le document avait été commenté et expliqué, il n'a plus été question de grève.

A 17h 15, toutes les équipes étaient au travail.

FR3 a été remerciée pour avoir vérifié l'information avant diffusion... Quant à l'opérateur indelicat, il a préféré démissionner en échange du retrait de la plainte pour vol.

C'est la rapidité et la forme de ma réaction qui ont le plus surpris. Faire passer un message exclusivement par la voie hiérarchique en arrêtant toute l'usine pendant un quart d'heure, cela ne s'était jamais vu.

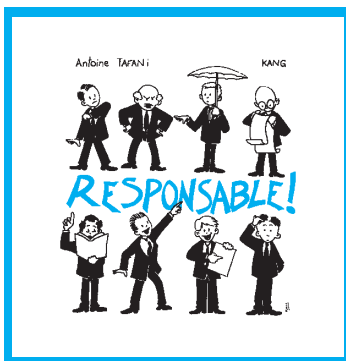
Pour la première fois depuis longtemps, l'encadrement était porteur de l'information en priorité, et ils l'ont commentée sans arrière pensées puisqu'ils disposaient d'un document signé de ma main.

J'ai compris par la suite que ce début de grève dès mon arrivée était un moyen de me tester, de voir comment j'allais réagir... Et j'en ai profité pour faire passer un message de fond.

La responsabilisation de l'encadrement passe aussi par une information de qualité, prioritaire sur tous les autres circuits. L'encadrement est le canal normal de circulation de l'information descendante et ascendante. C'est à nous de le faire fonctionner correctement.

Tout un programme !

Antoine TAFANI (extrait de « Responsable » réédité par le CEE.



RESPONSABLE

Réédition 2007 : 15 € Franco de port. Disponible au CEE

Un grand bol d'air.

Las de la surenchère permanente des théories de management, chacun, du patron au chef d'équipe, trouvera au fil de ces anecdotes d'Antoine TAFANI illustrées par KANG, les clés d'un art de diriger où la pratique de quelques fondamentaux s'avère redoutablement efficace.

EXTRAIT

Un accord « Donnant/donnant »

(Par Max MATTA DRH de Rhodia)

Aujourd'hui, la CFDT a perdu des voix parce qu'elle a accepté de rentrer dans un discours intelligent et de cautionner par exemple la réforme des retraites ou celle de l'UNEDIC et de statuer pour les intermittents du spectacle. Elle a fait un sacré bout de chemin. Maintenant, le problème est : comment peut-on amener la CGT à faire le même bout de chemin ? Le seul moyen est de l'emmener, si elle ne signe pas un accord, à être la cause de la non signature. L'ensemble du personnel peut alors se retourner vers elle, comme cela s'est produit chez Perrier, et dire : "A cause de vous, Messieurs, nous avons perdu tel avantage". Le corollaire de cela est que les directions doivent être très strictes en l'absence d'accord majoritaire. En effet – si elles donnent cependant les mêmes avantages, il n'y aura jamais d'accord signé et la CGT ne changera pas. Il faut vraiment être dans une logique de donnant/donnant dans laquelle on dit : "**Si vous ne signez pas vous n'aurez pas**".

Extrait du Cahier Bleu n° 44 « Enjeux humains et sociaux de la compétitivité des entreprises françaises » Sur commande au CEE le N° 8 €.

ETYMOLOGIE

Syndicat,

à l'origine « charge de Syndic » qui vient du grec *sun* avec, ensemble et *diké* cause, procès. Le syndicat est, littéralement, la responsabilité de défendre une cause. Le mot syndicat a évolué pour désigner aujourd'hui, entre autre, l'association constituée par les membres de certaines catégories socio-professionnelles (ouvriers à l'origine, puis plus généralement salariés), en vue d'étudier et de défendre leurs droits, ainsi que leurs intérêts matériels et moraux. Comme l'indique l'étymologie, le syndicat s'identifie à sa cause. Il est donc paradoxal d'en attendre parallèlement une adhésion ou une implication vis-à-vis d'une autre cause future la pérennité de l'entreprise. L'enjeu d'un véritable partenariat se situe dans la résolution de cette contradiction.

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – SEPTEMBRE-OCTOBRE 2007

LE NUMÉRO : 8 €

**Abonnement annuel (tarifs TTC) :
cinq Lettres et deux Cahiers bleus**

- Entreprise : 170 €
- Groupés par trois : 300 €
- Particulier : 80 €
- Étudiant : 45 €
- Étranger : 95 €

Directeur de la publication :
Frédéric de Butler.

18, avenue Charles de Gaulle
78230 Le Pecq-sur-Seine
Tél. + 33 (0) 1 39 17 01 01
Fax + 33 (0) 1 39 17 00 99
Adresse électronique :
contact@cee-management.com
ISSN 1273-800 X

Imprimerie INDICA – 01 47 82 32 32

Sessions interentreprises sur les thèmes :

Fondements du Management

Modes de fonctionnement favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

6 & 7 février 2008 à Nantes

6 & 7 février 2008 à Paris

3 & 4 avril 2008 à Paris

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

19 & 20 mars 2008 à Nantes

Convention de formation possible

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :

Entreprise : 1 100 € HT – Particulier : nous consulter

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au +33 (0) 1 39 17 01 01.
Un dossier complet peut être envoyé sur demande.