



Document de travail

N°01.09

**L'observation sociale,
outil de l'amélioration
de la performance sociale**

*Bernard BRIERE**

* bernard.briere@ires-fr.org

Septembre • 2009

Institut de recherches économiques et sociales

16, Bd du Mont d'Est – NOISY-LE-GRAND • Tél. : 01 48 15 18 90 – Fax : 01 48 15 19 18 • www.ires.fr

SOMMAIRE

Préalable	5
I. Une observation sociale pour quoi faire ?.....	7
1. Prévenir les conflits	
2. Accompagner les changements et améliorer la performance	
3. Fluidifier l'information	
II. Choix stratégiques et organisation	10
1. L'importance des structures d'observation	
2. Décentraliser les observatoires	
3. Quelle organisation au sein de la DRH	
III. L'utilisation de l'observation sociale dans les organisations.....	12
1. L'observation sociale	
2. Les outils	
3. Les productions se retrouvent sous différentes formes	
IV. Quelle évaluation, quelle efficacité, quelle utilité économique et sociale ?.....	17
1. Le temps, les champs à évaluer	
2. Des objectifs (des moyens)	
3. Des indicateurs d'efficacité	
Conclusion.....	20
Annexes	22
Annexe 1	
Annexe 2	
Annexe 3	
Annexe 4	

Préalable

Champ de l'enquête et remarques liminaires : L'IRES a cherché à étudier à partir d'une première démarche prospective comparative les organisations d'observation sociale mises en place dans un certain nombre d'entreprises et administrations en vue de réduire la conflictualité sociale et d'étudier l'efficacité de ces organisations.

Ce travail a été réalisé dans quatre entreprises (RATP, SNCF, EDF, La Poste) et deux ministères (Education nationale et Finances) de mi-juin à fin septembre 2008, sous forme d'entretiens avec les responsables de l'observation sociale de chaque entité.

Ces enquêtes ont pu être complétées par l'accès à des documents remis lors des entretiens et à des comptes-rendus de colloque notamment celui de l'Anvie.

L'objet de cette enquête a été principalement de découvrir l'existant, et plus particulièrement les motivations, les organisations.

Deux perspectives possibles : une suite devrait viser à comprendre pourquoi les organisations syndicales ne sont pas (ou très peu) parties prenantes de l'observatoire social alors que l'accès à l'information est un des éléments de l'efficacité de l'action syndicale et permettrait (on peut le penser) pour le moins d'avancer sur des constats partagés.

Une autre suite pourrait aussi être de « tenter de trouver des indicateurs communs » pour déterminer l'organisation la plus

efficace en terme de performance sociale et en son sein plus particulièrement la réduction de la conflictualité.

Limites de l'enquête : Compte tenu du temps et des moyens impartis, les résultats sont essentiellement descriptifs et limités en ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité des organisations mises en place et plus généralement de l'observation sociale (absence d'indicateurs de mesure) : seule l'efficacité des outils de régulation de la conflictualité (quand ils existent) a pu être recensée.

Sont joints en annexe : des définitions de l'observation sociale proposées par des universitaires, un zoom sur EDF et les supports différents pouvant être intégrés (ou créés à côté de l'observatoire social), une étude d'élément à prendre en compte pour une approche objective du changement, une présentation de l'évolution de la conflictualité à la RATP depuis la mise en place de l'alarme sociale.



Introduction

Histoire : Pourquoi un observatoire social et l'évolution vers l'observation sociale

La motivation tient en trois mots : conflictualité, anticipation, régulation. C'est à la fin des années 1980 (1988-1990) que ces entreprises et administrations, sous l'impulsion de conflits sociaux importants « non prévus », décident d'installer une observation sociale afin d'anticiper, voire de réguler le mouvement social.

Depuis, selon les entreprises, le champ de l'observation sociale s'est élargi, passant de la simple enquête d'opinion, à la veille sociale, à un dispositif permanent de connaissance de l'entreprise orienté vers la gestion des évolutions de l'organisation afin d'améliorer la performance, certains s'approchant de « l'observation sociétale ». Cette dernière acception devrait sans doute faire l'objet de débats en matière d'éthique afin de fixer la limite d'observation possible entre ce qui ressort de la vie professionnelle et de la vie privée.

I. Une observation sociale pour quoi faire ?

1. Prévenir les conflits : la plupart des structures d'observation sociale, notamment dans le secteur public et parapublic ont vu le jour après d'importants conflits. Ces entreprises ont en 2007 un niveau de conflictualité de 0,8 jour de grève par agent pour EDF et La Poste et de 2,29 et 2,61 pour la RATP et la SNCF. L'année 2007 fut pour ces deux dernières entreprises d'une conflictualité plus élevée autour de la question des régimes spéciaux de retraite. La moyenne sur 10 ans est de 0,62J / agent pour la RATP et La Poste et de 1,06 pour la SNCF.

Limites : l'observation sociale peut aider à prévenir, mais ne peut prédire. Cependant entre la recherche de l'absolue certitude et la

renonciation totale, il y a une large palette d'informations, voire d'actions stratégiques qui peuvent être couvertes par la mise en place de démarches d'observation sociale. A tout le moins quand on sait qu'on va au conflit, autant y aller en toute connaissance et non le subir.

L'observation sociale permet d'identifier les risques, mais ne maîtrise pas les effets déclenchant. Le poids croissant de l'environnement économique et social, et même politique s'ajoute à la complexité du système social interne des entreprises.

- La régulation sociale et l'observation : déclencheur de régulation.

Les canaux de la régulation sociale se retrouvent au nombre de quatre : voie hiérarchique, voie représentative, voie participative, voie médiatique. L'observation sociale participe à la régulation dans le sens où elle donne à voir ce qui se passe « sur le terrain » et permet l'alerte des dirigeants.

- La régulation sociale et la conflictualité : les outils. L'observation sociale, notamment à la RATP puis à la SNCF, a permis de mettre en place des outils de régulation de la conflictualité : ils peuvent être insuffisants ou n'être pas forcément adaptables dans toutes les entreprises, mais là où ils existent, ils font la preuve de leur efficacité sur le niveau de la conflictualité. Ces outils ont été repris dans la loi du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs, mais aussi à l'éducation nationale avec la loi du 20 août 2008 instituant un droit d'accueil pour les élèves des écoles maternelles et élémentaires. Ce dispositif est une « alerte » d'un (ou plusieurs) syndicat(s) sur un thème risquant de générer un conflit et nécessitant en amont un dialogue (une concertation). Cette alerte est effectuée avant dépôt d'un préavis de grève éventuel et permet deux choses : une rencontre rapide dans un cadre de structure la plus simple possible, une concertation visant

à lever les motifs d'alerte et donc, à éviter le conflit social. Celle-ci se retrouve sous plusieurs appellations (Alarme ou alerte sociale, demande de concertation immédiate). Au fond, l'objectif d'alerte s'est, au fil des ans (RATP), trouvé largement dépassé pour devenir un véritable dispositif de régulation sociale contribuant à la baisse de la conflictualité.

2. Accompagner les changements et améliorer la performance

Dans un monde en perpétuelle mutation, l'entreprise doit sans cesse s'adapter, anticiper. Le salarié aspire à la stabilité, et pour le moins il veut comprendre. Son contrat de travail, (ou son statut pour la fonction publique), lui confère une base stable et des règles du jeu qu'il accepte difficilement de remettre en cause. Or, l'entreprise, contrainte de s'adapter, ne peut lui offrir cette « stabilité » et le salarié peut ressentir cela comme une « trahison ». A tout le moins, il veut apprécier ce qu'il va gagner ou perdre dans le changement. Pour éviter l'incompréhension du corps social, l'entreprise doit comprendre le système social de l'entreprise (relations sociales, culture d'entreprise), développer une démarche de conduite de changement, prendre le temps de l'écoute, développer des démarches participatives.

L'observation sociale permet de rechercher une convergence d'enjeux, de comprendre les salariés individuellement et collectivement, mais aussi de s'assurer de leur compréhension de la stratégie d'entreprise. En transformant l'observation sociale en dispositif permanent de connaissance de l'entreprise orienté vers la gestion des évolutions de l'organisation, celle-ci devient un outil d'aide à l'amélioration de la performance sociale au sens où elle permet de faire converger les intérêts des salariés et de l'entreprise.

3. Fluidifier l'information

L'information par la voie hiérarchique est souvent dépassée par celle des Syndicats. Les démarches participatives (groupes de travail, etc.) ont pu contribuer à renforcer le savoir-faire. La longueur de la ligne hiérarchique et la « désinformation syndicale » ont fait que les dirigeants s'adressent directement aux salariés (journal d'entreprise, intranets,...). En terme de remontées, plus la ligne hiérarchique est longue, plus les objectifs sont quantitatifs et plus l'information risque d'être redressée, aseptisée : d'où la mise en place de sondages, d'enquêtes, de décentralisation de l'Observation (EDF par ex.)

II. Choix stratégiques et organisations

1. L'importance des structures d'observation

Des expériences et des choix réalisés il ressort que la volonté d'être à l'écoute des salariés est plus ou moins affirmée selon la démarche adoptée :

1. On le rattache à une entité : cela signifie qu'on privilégie l'outil, le moyen, le contenant ;
2. On crée une fonction d'observation Sociale : on privilégie la démarche, la finalité, le contenu.

La plupart des entreprises ont confié à ce jour la charge de l'observation sociale à la DRH faisant ainsi le lien avec le pilotage du dialogue social. Par son action quotidienne, la DRH semble la mieux à même d'évaluer les réactions à ses projets et à ceux des directions métiers (production). A la RATP, l'observatoire social a été rattaché directement à la Présidence jusqu'en 1995.

Y a-t-il partage de l'information avec les syndicats : certaines le sont, d'autres non, sauf de façon parcimonieuse (ex. des

remontées des sondages). Ces infos sont utilisées lors de rencontres informelles (bilatérales, autres), ou dans des « clubs de rencontres » distanciés des enjeux directs.

Y a-t-il partage de « l'observatoire » avec les syndicats ? La situation au sein de la DRH ne le permet pas. Il ne s'agit pas d'une structure neutre. Pour autant, à la SNCF, l'ancien conseiller social, ex militant fédéral syndical, travaille au sein de l'observatoire (A EDF il y a aussi, au sein de la direction des relations sociales une ex militante de niveau national). A la RATP jusqu'en 1995 il y a eu une tentative de « partage », mais tous les syndicats ne venaient pas et il y a eu une utilisation orientée des informations par certains syndicats. Par ailleurs, le positionnement hors hiérarchie avait eu pour corollaire une difficile intégration de l'observation sociale dans l'entreprise.

2. Décentraliser les observatoires

Les entreprises qui ont voulu conférer à l'observation sociale « une véritable vocation d'aide à la connaissance avec l'action pour objectif », ont démultiplié la démarche et organisé le maillage de l'entreprise. Il est vrai que le nombre de salariés, l'étendue territoriale et le nombre de « métiers » des entreprises ont pu influencer dans un premier temps sur la structure de l'organisation. Ainsi, si la démarche de mise en place d'observatoire et d'observation sociale est bien ancrée et déjà bien décentralisée dans les 4 entreprises étudiées, dans les deux ministères celle-ci reste très centralisée.

La RATP est strictement implantée en région parisienne (45 000 salariés, trois métiers), EDF, LA SNCF et La Poste recouvrent de 142 000 à 290 000 salariés avec chacune quatre métiers. Comparativement le ministère des Finances avec 180 000 agents et ses services déconcentrés relativement nombreux, représentant

autant de métiers différents a développé une fonction d'observation depuis 1998 au sein de ses services centraux. L'éducation nationale avec ses 1,1 million de personnels et ses trois niveaux (écoles primaire et collège, lycée, études supérieures) est organisée, avec très peu de moyens, au niveau de la veille syndicale depuis 2006, et pourrait voir son champ d'observation évoluer à partir de 2009.

3. L'organisation au sein de la DRH

La pratique permet de distinguer l'observation (faire et faire faire) de l'observatoire (faire) en jouant le rôle d'observatoire à l'échelon national mais aussi en structurant et animant les démarches d'observation aux échelons inférieurs, afin d'aboutir à une pratique au plus près, dans les établissements, moins intuitive jusqu'à devenir un acte naturel intégré par le management. Les deux entreprises les plus abouties à ce niveau sont EDF et La Poste au sens où l'observation sociale a été reconnue comme une activité à part entière des responsables de personnels de chaque niveau afin qu'elle puisse s'appliquer au plus près du terrain. La SNCF a pleinement conscience que le Manager local est celui le mieux à même de réaliser la régulation et s'efforce de lui procurer les moyens. La RATP a depuis longtemps une pratique effective au niveau de la direction de l'entreprise et son implantation sur un territoire limité lui donne plus de facilité pour apporter toute son aide aux responsables de site par métiers.

III. L'utilisation de l'observation sociale dans les organisations

1. L'observation sociale

Elément de pilotage : elle vise à élever le niveau de conscience des dirigeants de la ligne hiérarchique (module de formation à

l'observation sociale et/ou spécifiquement aux enjeux du syndicalisme et du dialogue social des cadres dirigeants (RATP, EDF, La Poste), des personnels (par la diffusion de certaines informations remontées des sondages)

Élément de cohésion, de stabilité et d'intégration

Objectif

- pour les dirigeants : piloter le changement en s'appuyant sur les valeurs recensées par l'Observateur social
- pour la ligne hiérarchique : leur faire remplir leur rôle de vecteur de la communication
- pour le personnel : améliorer sa performance par l'écoute.

En accompagnement de projets

GRH : évaluer les perceptions, les risques, en tirer un bilan organisationnel ou technique, prendre en compte les particularismes (observation décentralisée). L'analyse objective du changement consiste à prendre en compte le pouvoir d'influence des salariés, la place des syndicats, le poids des structures, l'analyse des contradictions et la prévention de la crise éventuelle.

L'observation sociale en période de crise

En amont elle doit prévoir l'acceptabilité et les éléments qui vont avec et construit des éléments de communication... Pendant : en puisant dans un référentiel d'expériences, elle évite aux décideurs les erreurs d'appréciation. Après la crise : étudie les conditions de sortie de crise (du côté agents, du côté Direction), elle permet un nouveau diagnostic social pour évaluer les évolutions de mentalités, la constitution de groupes (grévistés, non grévistes, ...) et permet de gérer les risques sociaux.

2. Les outils

La veille interne : elle est prioritairement axée sur la prévention des conflits (La Poste, RATP, SNCF, EDF), mais avec des niveaux de veille plus ou moins élaborés. L'objet central de la veille interne est de mettre à disposition des dirigeants une connaissance en temps réel du social, pour agir sur la dynamique sociale. Dans les ministères, celle-ci est essentiellement centrée sur une veille syndicale (recueil de tracts, de communiqués), et de dialogue social (remontée des informations provenant des instances de dialogue social ministérielles et de directions déconcentrées).

Les informations objectives sont recueillies à partir :

- des données socio-démographiques : (bilan social), les « rapports réglementaires » (rapports, audits, règlements, lois, décrets,...) les tableaux de bord, les Systèmes Informatisés de gestion des Ressources Humaines ;
- des données issues de la voie représentative : élection professionnelles, presse syndicale, les contacts informels ;
- des conflits du travail.

L'analyse des perceptions s'effectue :

- par interrogation directe avec les grandes enquêtes quantitatives (sondages, ...), les enquêtes ponctuelles (études de faisabilité, d'acceptation), l'interview de groupe, les sources médiatiques ;
- par interrogation indirecte (subjective) : a) le formel (la hiérarchie mais limites car exprimer un dysfonctionnement nécessite souvent d'assumer une part de responsabilité), les capteurs sociaux b) l'informel formalisé (travailleurs sociaux, médecine du travail,...), les observatoires du stress c) les nouvelles sources

d'information : les blogs des salariés, les dispositifs d'alerte éthique (dispositifs par lesquels les salariés peuvent exprimer les préoccupations : EDF).

La veille externe par :

- **les données objectives** (données socio-démographiques, élections professionnelles, les conflits du travail, **les informations perceptives** (les stratégies syndicales, sondage, la presse généraliste et spécialisée, les réseaux), **l'approche pluridisciplinaire** : colloques et autres associations de sociologie, réseaux, la recherche.

Veille interne et veille externe sont liées : leur interpénétration est un sujet important.

3. Les productions revêtent de multiples formes

Une note hebdomadaire en direction du « top management » ex. : Président et du comité exécutif (La Poste, ...), une revue de presse syndicale, des notes hebdomadaires de conflictualité, des cartographies des présences des syndicats sur le territoire, un suivi de la mise en œuvre du bilan social, une note de conjoncture mensuelle (La Poste), des cahiers périodiques de veille sociale (éducation nationale).

Il peut être réalisé, à la demande, des productions adaptées (notes ciblées etc.) et la contribution de l'observatoire social est parfois demandée lors de la mise en œuvre de projets importants. Il assure un accompagnement méthodologique de retours d'expérience après conflit, peut contribuer à la formation des cadres aux relations sociales, à l'amélioration de la dynamique sociale.

Limites : l'information reste souvent ascendante et provoque des frustrations, des démotivations.

RATP : Bilan sous forme d'un rapport annuel de la Commission (paritaire) du dialogue social comprenant quantitativement et qualitativement le point de la négociation collective, les relevés de décisions concertées, la prévention des conflits collectifs, la conflictualité institutionnelle (préavis, grèves), les mouvements spontanés, les résultats des élections professionnelles, une expression de chaque organisation syndicale.

IV. Quelle évaluation, quelle efficacité, quelle utilité économique et sociale ?

Pour évaluer l'Observation sociale, il faut trois éléments :

- un espace temps suffisant pour avoir du recul, une comparaison par champs (objectifs),
- des objectifs (avec comparaison des moyens et des organisations),
- des indicateurs (recherche de la mesure de l'efficacité, des coûts et potentiels cachés).

1. Le temps, les champs à évaluer

Les quatre entreprises étudiées ont installé un observatoire et une observation sociale depuis le début des années 1990. L'administration des Finances a débuté en 1998 et l'Education nationale en 2006.

La plupart des observatoires se sont d'abord concentrés sur une veille sociale interne (observation) centrée sur les syndicats et le suivi des conflits, puis sont passés à une recherche d'informations sociales en vue d'agir plus efficacement sur l'ensemble du corps social (notion d'« observ'acteur ») et de mettre en place, dans une limite entre le souhaitable et le possible, une régulation sociale par l'anticipation.

2. Des objectifs (des moyens)

Trois objectifs se dégagent : la maîtrise des risques sociaux, la prévention des conflits, l'obtention d'une information de qualité concernant le fonctionnement social de l'organisation visant à améliorer la performance.

Si l'objectif premier a été très vite d'observer en vue de réduire la conflictualité, le développement des organisations s'est effectué progressivement, les moyens consacrés pouvant varier d'une entreprise à l'autre en fonction de l'importance accordée : en moyenne 4 à 5 personnes dans les directions centrales (1 personne à l'éducation nationale), le ratio observé étant de 1 pour 7 500 agents à la RATP, 1 pour 33 000 en moyenne à la SNCF, EDF et les Finances, 1 pour 58 000 à La Poste et 1 pour 1 million à l'Education nationale.

A la RATP, La Poste, à EDF et à la SNCF, la responsabilité de l'Observatoire social est relativement décentralisée et intégrée dans le management venant renforcer les moyens dédiés en « direction centrale ». La Poste a installé une veille sociale au niveau de chaque entité « métiers ».

3. Des indicateurs d'efficacité

Il faut les rechercher dans la réduction de la conflictualité et dans la recherche d'outils permettant de la réguler. Il faut aussi les rapporter aux coûts cachés et aux potentiels de performance. L'objectif de régulation est légitime, mais il s'insère très vite dans la capacité du management à mobiliser les personnels, les salariés sur les objectifs de l'entreprise. Dans ce cadre, la capacité à conduire le changement et à utiliser au mieux des outils participatifs dans le cadre du dialogue professionnel est fortement questionnée.

C'est ainsi que peuvent se maîtriser, se réguler les risques sociaux par la mise en place d'outils de dialogue social et d'une mise en place d'une qualité avérée de ce dialogue par la concertation et la négociation (alerte sociale et autres outils du même type : efficacité avérée à la RATP ou la conflictualité a été

diminuée par cinq ¹, mais aussi charte de dialogue social, charte de méthode d'expérimentation de nouvelles organisations).

Certains indicateurs de suivi de la conflictualité (baisse ou hausse du taux, nombre d'accords signés, taux de présence des signatures des syndicats) sont parfois utilisés, notamment lorsque le ou les dispositifs sont installés depuis quelques années et que les indicateurs ont une signification (RATP).

Pour les indicateurs liés directement à la performance de l'entreprise, certains se rapportent à la productivité, l'efficience, à des indicateurs sociaux au travers du bilan social (taux de féminisation, taux de promotion, formation, ...)

Les **coûts cachés** de performance apparaissent au travers des pertes de force de travail (jours de grèves ²) et donc de productivité, des effets indirects au niveau économique pour l'entreprise, mais aussi pour les salariés (perte de revenus), pour les usagers quand il y a mission de service public notamment, pour les clients en cas d'entreprises.

Certains chercheurs, universitaires ³ ont étudié que l'absence d'observation sociale nuit à la réduction de la fracture entre les évolutions de l'environnement interne et externe et les attentes des salariés et ceci se traduit en coûts cachés par :

- un accroissement de la rotation des salariés non souhaitée y compris chez les cadres ;
- un absentéisme et un faux présentéisme ;

¹ Prévention des conflits efficace pour 93 % des alarmes sociales qui n'ont pas débouché sur la grève effective en 2007.

² Les jours de grève cumulés, rapportés à une moyenne annuelle observée sur 10 ans en effectifs temps plein travaillé (ETPT) à partir de 229 jours de travail année hors congés, par entreprise et administrations, représentent une perte non négligeable : 740 agents SNCF, 785 à La Poste, ...

³ Ateliers ANVIE, 21, 28 nov. 2007

- des maladies professionnelles liées au stress ;
- une faible écoute de la « clientèle » et des problèmes de qualité ;
- un abandon des opérations de développement et de mise en oeuvre stratégique ;
- des comportements de repli et de désinvestissement.

Or, la mise en place de l'observation sociale notamment sur les domaines des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la gestion du temps, la communication, la concertation, la coordination, la formation intégrée, la mise en oeuvre de la stratégie, permet d'apporter des bénéfices en **révélant des potentiels cachés** (par exemple, l'étude de l'attractivité d'un territoire au regard de la vie privée).

Elle permet aussi, par la professionnalisation de l'observation, d'aider à l'interprétation en apportant une clarification de l'implicite et donc de contribuer à l'amélioration du management de l'entreprise.

Conclusion

L'observation sociale, démarche globale et structurée, s'impose comme une priorité stratégique dans l'évolution actuelle de la gestion des ressources humaines. Le directeur général de La Poste déclarait en 1997 que : « *Le rapide développement de l'observation sociale s'explique par son efficacité : outil d'anticipation et instrument d'une meilleure connaissance des mouvements sociaux, cette méthode originale et fiable est appelée à devenir l'un des outils majeurs du changement et de la participation.* »

Onze années plus tard, l'observation sociale a été intégrée dans la plupart des grandes entreprises privées. Les finalités de celle-ci

ont été élargies bien au-delà de la simple observation de la conflictualité et peut être vue comme une technique de gestion au service du management, qui contribue à développer l'efficacité sociale et la performance de l'Organisation.

La conflictualité naît des manques de capacité à mobiliser les salariés dans leur environnement de travail et hors-travail : l'observation sociale contribue à réduire ces manques par la capacité qu'elle donne aux managers d'agir et de mobiliser. Le dialogue social et le dialogue professionnel doivent être questionné pour devenir des priorités. Le dialogue social doit l'être d'autant plus et très rapidement que la loi d'août 2008 sur la rénovation du dialogue social et les accords de Bercy pour les fonctions publiques vont remodeler le paysage syndical et sans doute le syndicalisme.

L'adéquation entre la montée de la négociation et la baisse de la conflictualité semble avérée dans les entreprises qui investissent dans l'observation sociale. Il reste à ce que cette démarche s'étende de la façon la plus déconcentrée et soit intégrée dans le management, contribuant au développement qualitatif du dialogue social.



Annexes

Annexe 1.

Propositions de définitions de l'Observation sociale

1. L'observation sociale⁴ : est un processus permanent dont l'objectif est de comprendre le fonctionnement, les mécanismes, les moteurs et les dysfonctionnements de l'organisation. Il s'agit d'observer pour comprendre, pour agir, pour prendre des décisions.

2. L'observation sociale⁵ peut être vue comme une technique de gestion au service du management qui contribue à développer l'efficacité de l'Organisation, prévenir tout dysfonctionnement dans les relations du travail et assurer un bon climat social. Fonction de veille sociale, de remontée des informations pour contribuer au pilotage de l'entreprise, doit aboutir à la production de tableaux de bord et d'indicateurs

Annexe 2.

EDF : zoom sur des supports différents pouvant être intégrés (ou créés à côté de l'observatoire social)

Observatoire de la qualité de vie au travail

Prise en compte des risques psycho-sociaux (RPS) :

Pour dépasser le fait que l'environnement de la situation de travail est méconnu au profit d'une courte vue des objectifs à atteindre

⁴ Jacques Igalens, Professeur de gestion des ressources humaines, IAE de Toulouse.

⁵ Jean Michel Guibert, Délégué éthique et déontologie, EDF.

(et suite aux suicides de salariés) mise en place d'un observatoire national de la qualité de vie au travail. Il fait intervenir le management, les organisations syndicales et des experts. Il est destiné à « encourager « les espaces de dialogue » à partager les données objectives, à faire émerger les bonnes pratiques. Son objectif est plus large que les seules conditions de travail : on s'intéresse en effet aux « préoccupations relatives à la vie au travail ».

Création de correspondants éthiques locaux

Mission d'écoute et conseil pour traitement des difficultés par orientation ou accompagnement (veille au respect des valeurs, assure le reporting des manquements).

Création d'un numéro d'appel dédié à la vie au travail

Ouvert aux salariés estimant connaître des difficultés graves au travail. Prise en charge par un prestataire externe qui relaie sur le médecin ou le correspondant éthique national ou local (si acceptation de levée de l'anonymat par le salarié).

Annexe 3. Elément à prendre en compte pour une approche objective du changement

Une approche objective du changement par l'observatoire social consiste à prendre en compte :

1. Le pouvoir : au travers du concept d'influence. L'influence des salariés au sens large est la perspective centrale dans la formulation de toutes les politiques sociales. Toute politique, la conception et l'administration des systèmes de rémunération, des systèmes de recrutement et de licenciement, de la gestion des carrières devraient être analysées du point de vue de l'influence accordée aux salariés sur les décisions correspondantes ;

2. La place des syndicats : L'observation sociale vise à identifier les pouvoirs à leur disposition ;

3. Le poids des structures, poids de la position sociale de l'individu dans sa décision (influence souvent inconsciente – sociologie du groupe) ;

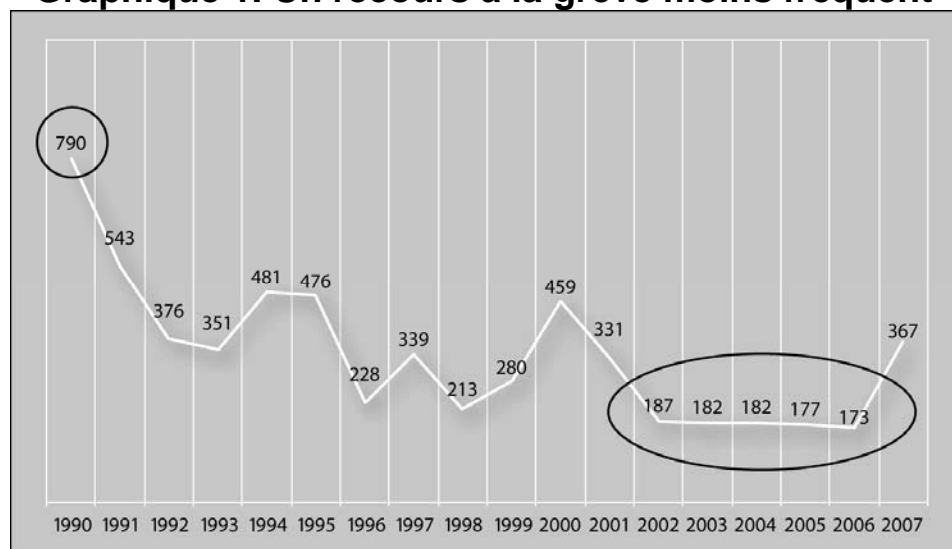
4. L'analyse des contradictions : la prise en compte des contradictions entre groupes ou des individus ayant des intérêts différents permet de fournir une explication à des comportements qui apparaissent très coûteux, voire contre productifs ;

5. L'analyse des intérêts convergents et les valeurs mises en œuvre : cette analyse permet de faire converger le bien être social et les intérêts liés à l'efficacité, la performance ;

6. Prévenir la crise, l'observation sociale est doublement sollicitée : - pour fournir des informations conjoncturelles sur le déroulement des événements, l'ampleur du mouvement, - mais aussi pour aider à comprendre le sens profond des remises en cause qui n'est pas toujours apparent par la simple lecture des revendications affichées.

Annexe 4. Evolution de la conflictualité à la RATP : mise en place de l'alarme sociale

Graphique 1. Un recours à la grève moins fréquent



Source : Observatoire Social RATP.

Commentaires

La moyenne à la fin des années 1980 était de 1 000 préavis par an.

On constate donc une division par 4 (voire par 5 / fin années 80)

Les deux pics (1994 / 1995 et 2000) correspondent aux grèves sur les retraites, la protection sociale puis sur l'ARTT.

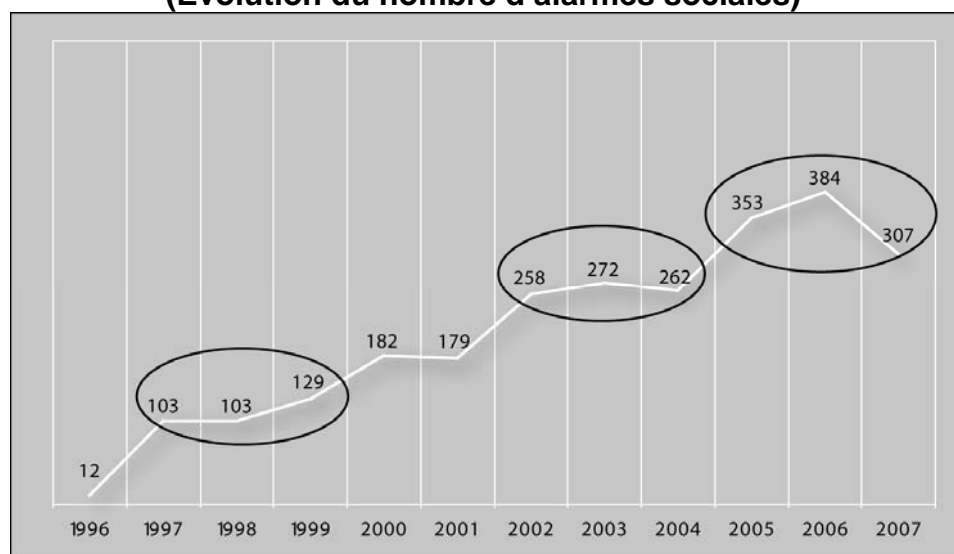
La « remonté » apparente de 2007 est liée à une utilisation particulière du préavis à l'occasion de deux « mouvements » qui ont généré 197 préavis répartis tout au long de l'année mais très faiblement suivis et sans aucun impact sur le service offert par l'entreprise. Cette utilisation particulière, qui ne s'est pas

poursuivie, mise à part, le volume de préavis était de 170 pour 2007, soit le niveau constaté depuis plusieurs années.

En corollaire à cette évolution baissière, on constate également que le taux de mobilisation du personnel est devenu depuis le début des années 2000 le plus bas de la profession (SNCF et secteur privé regroupé au sein de l'UTP).

L'année 2008 marquera une nouvelle évolution en lien notamment avec la nouvelle législation puisque sur les 10 premiers mois de l'année enregistre le dépôt de 50 préavis.

Graphique 2. De la prévention des conflits... à la régulation sociale locale (Evolution du nombre d'alarmes sociales)



Source : *Observatoire Social RATP.*

Commentaires

Trois paliers sont constatés :

- 1^{er} palier avec une centaine d'alarmes par an

De 1997 à 1999, les 6 signataires « historiques » du protocole d'accord instituant l'alarme sociale, utilisent régulièrement le

dispositif. La CGT, seule non-signataire ne l'utilise que marginalement.

Avant le palier suivant on note une augmentation partiellement conjoncturelle qui place le volume de déclenchement à 180 en 2000 puis en 2001

L'analyse détaillée montre qu'en 2000 et au 1er semestre 2001 les alarmes supplémentaires portent sur le thème de l'ARTT alors en cours de mise en place dans l'entreprise.

- 2^{ème} palier entre 250 et 270 alarmes sociales annuelles jusqu'en 2004

La CGT dans un premier temps non-signataire de l'accord instaurant le dispositif « prépare » durant le second semestre 2001 sa signature qui interviendra lors du renouvellement de l'accord en octobre de la même année.

Jusqu'en 2004, ce sont donc les huit organisations syndicales alors présentes dans l'entreprise qui utilise le dispositif dont on observe, compte tenu de la stabilité du volume chaque année, que le rôle de régulateur social joué par ce dispositif commence à se vérifier.

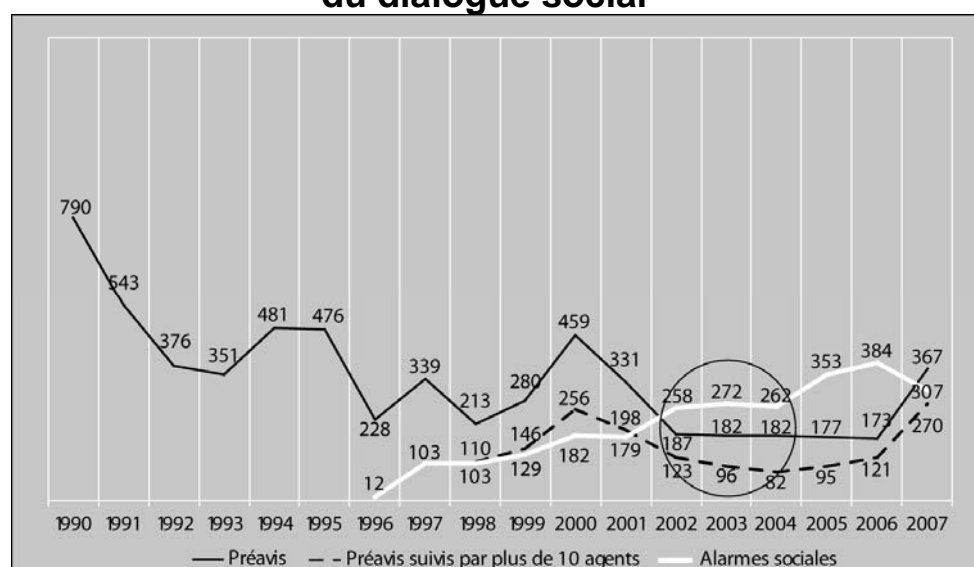
- 3^{ème} palier entre 300 et 380 alarmes par an

Constaté depuis 2005, il correspond toujours à l'utilisation du dispositif par la totalité des organisations syndicales présentes dans l'entreprise. En effet, à l'occasion des élections professionnelles de décembre 2004, SUD fait son apparition et utilise, comme les autres syndicats, ce dispositif.

Durant 10 ans, de 1997 à 2007, les résultats obtenus par le dispositif se sont révélés assez constant avec en moyenne 60 % de constats d'accord, 40 % de constat de désaccord et 5 % des

alarmes sociales se terminant par un conflit. La fonction de ce dispositif, initialement prévue pour prévenir les conflits collectifs, est devenue, par la pratique de l'ensemble des acteurs (syndicats et directions), un véritable outil de régulation sociale locale puisque 85 % des alarmes sont traitées en unité qui constitue le premier niveau de structure de l'entreprise (ex. une ligne de métro).

Graphique 3. Un moment de basculement qui caractérise les pratiques des acteurs du dialogue social

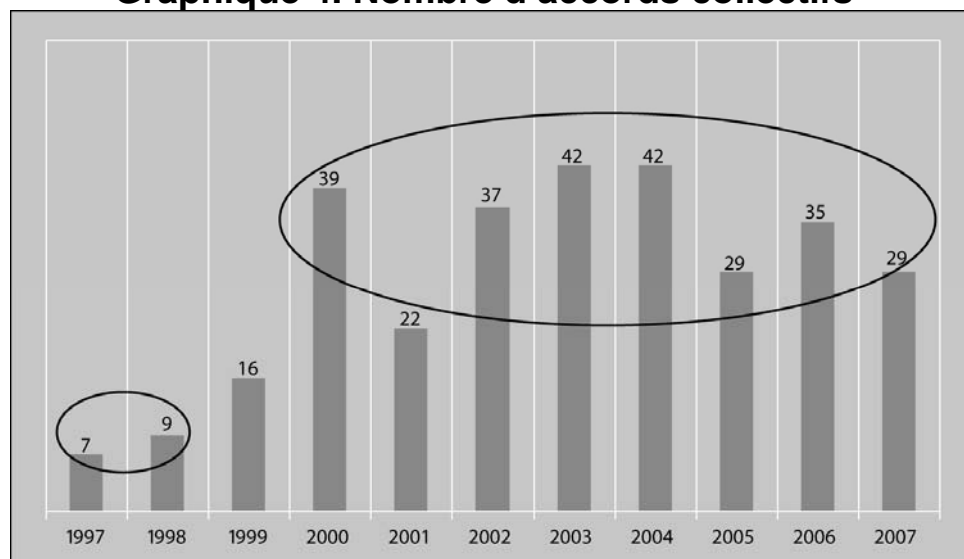


Source : Observatoire Social RATP.

Commentaires

Le basculement s'opère lorsque toutes les organisations syndicales utilisent le dispositif de prévention des conflits qui est devenu un outil de régulation sociale. A partir de 2001, la prévention et la régulation deviennent plus importantes que la conflictualité pour gérer les questions sociales. Dans le même temps, la place de la négociation collective, favorisée par un contexte plus serein, devient importante et permet à l'entreprise de conduire les changements nécessaires

Graphique 4. Nombre d'accords collectifs



Source : Observatoire Social RATP.

Commentaires

Nous passons de 5 à 7 accords en moyenne par an avant 2000 à une trentaine d'accords par an ensuite et de façon régulière. Si les deux premières années sont impactées par les accords ARTT, les suivants montrent une vitalité de la négociation collectives d'autant plus marquante que ces accords sont conclus aux trois niveaux de structure de l'entreprise dans une forte proportion d'accords majoritaires.