

Paris, le 24 septembre 2009

La Lettre d'Hubert Landier

N°29

L'ANALYSE DE L'ACTUALITÉ SOCIALE À L'INTENTION DES DIRIGEANTS

BILLET d'HUMEUR

L'ENTREPRISE QUI CHANGE VUE PAR... ...LE GESTIONNAIRE

Le monde a changé ; nous devons faire face à notre nouvel environnement concurrentiel ; ceci implique une modification substantielle de notre organisation, l'abandon de certains métiers, l'externalisation de certaines fonctions, l'acquisition de compétences nouvelles, la mise en œuvre de procédures précises et de nouvelles formes de management ; nous devons aller vite et nous donner des objectifs ambitieux, nonobstant le profond conservatisme de certains de nos employés, et notamment des anciens.

...un ancien (45 ans)

C'est vrai que le monde a changé ; mais ce n'est pas une raison pour casser tout ce qui faisait la force de notre entreprise et ce qui donnait son sens à notre mission ; on ne dirige pas qu'avec des chiffres ; ils ne se rendent pas compte, là-haut, que derrière, il y a des hommes ; or, on nous en demande toujours plus et on n'a droit à aucune reconnaissance ; certaines directives sont inapplicables ; je ne sais pas où nous allons et je suis inquiet pour mon propre avenir ; j'ai bien peur qu'on m'envoie je ne sais pas où pour un boulot que je ne saurai pas faire.

...Un autre ancien (57 ans)

La boîte n'a plus rien à voir avec celle que j'ai connu et dont j'étais fier ; je ne sais pas où ils nous emmènent, mais je plains les jeunes ; en tout cas, ils iront sans moi, parce que moi, je n'ai plus que trois ans à tirer et ensuite je me casse.

...un jeune embauché (23 ans)

J'ai été embauché après mon bac technique et je trouve mon travail très intéressant, même s'il y a des améliorations à apporter à l'organisation ; c'est un véritable challenge avec des possibilités d'évolution qui m'intéressent.

...un agent de maîtrise

Il faut vraiment aimer le métier pour continuer à faire ce que je fais ; d'un côté, je dois contribuer à la mise en œuvre de directives qui ne sont pas toujours très réalistes ; de l'autre, je dois faire face aux gars, qui n'ont pas toujours tort, loin de là ; ce qui est vraiment dommage, c'est qu'on ne nous écoute pas davantage ; ça éviterait pourtant certaines erreurs coûteuses ; en attendant, j'essaye d'y croire et de rassurer mon équipe.

...le syndicaliste

Ils sont en train de fiche en l'air tous les acquis sociaux pour lesquels nous nous sommes battus pendant des années ; je sais bien qu'il faut évoluer ; mais ce n'est pas une raison pour tout détruire au nom des intérêts des actionnaires ; d'ailleurs, nos nouveaux dirigeants sont des financiers qui ne connaissent rien au métier ; on ne les voit jamais ; les négociations, le dialogue social, c'est le passé ; nous sommes systématiquement mis devant le fait accompli ; résultat : les gars ont cessé de nous faire confiance.

...le consultant chargé d'un audit de climat social

Qui a raison ? Qui a tort ? ■

Hubert Landier



ANALYSE

Réorganisation des entreprises : les effets d'un management du changement mal maîtrisé

France Télécom a fait la « une » des médias en raison de la série de suicides qui ont endeuillé l'entreprise. Cette situation catastrophique inspire deux observations.

D'une part, la multiplication des suicides ne constitue heureusement pas la seule réaction des salariés face aux changements qui bousculent leur vie professionnelle, qui leur sont imposés plus ou moins brutalement et qu'ils vivent parfois très mal. Il faudrait également évoquer, notamment, la progression de l'absentéisme, des accidents du travail et, également, de certaines formes de conflictualité. Il ne servira à rien de traiter le stress si on ne traite pas, en profondeur, les situations qui en constituent la cause, et donc les carences qui existent en matière de management.

D'autre part, France Télécom ne constitue très certainement pas un cas isolé. Des manifestations de mal-être au travail sont également visibles dans de très grandes structures soumises à des changements d'organisation exceptionnellement rapides telles que la SNCF, EDF, GDF Suez, La Poste, les hôpitaux ou le Ministère de l'Éducation nationale après les réformes de M. Darcos, qui n'a donc aucune leçon à donner à qui que ce soit.

Les suicides à France Télécom illustrent par conséquent, d'une manière anecdotique, si l'on peut dire, un problème beaucoup plus général. D'immenses corps sociaux structurés par des us et coutumes anciens se trouvent d'un seul coup soumis à des changements de grande ampleur ; leurs salariés risquent évidemment de très mal le vivre. Le problème est donc celui du management du changement par des Directions générales dont tous les membres n'y sont pas nécessairement préparés eux-mêmes.

Nombre d'entreprises, petites et grandes, sont conduites, par l'évolution de leurs marchés, à se réorganiser en profondeur en vue d'accroître leur productivité. Ces réorganisations ont un impact parfois brutal sur les conditions de vie au travail de leurs collaborateurs. Indépendamment des questions d'emploi, les rôles, les relations de travail, les habitudes, se trouvent en effet bouleversés ; les savoir-faire se trouvent dévalorisés ; ces bouleversements s'inscrivent en outre dans une atmosphère d'incertitude en ce qui concerne l'avenir. Il en résulte souvent, venant des salariés dont l'existence se trouve ainsi impactée, une attitude qui peut aller de l'inquiétude la plus vive au refus de mettre en œuvre les directives qui leur sont imposées.

Pour les entreprises qui se heurtent à de telles réactions, que celles-ci soient visibles ou non, il en résulte une perte de réactivité, et ceci au moment où elles en auraient le plus besoin, voire une situation de blocage. La réussite de leur projet de réorganisation dépend donc fortement de la façon dont elles en assurent l'accompagnement humain. L'expérience montre ainsi que le changement organisationnel ne peut être correctement mis en œuvre en l'absence d'une appropriation minimale par les salariés dont l'activité se trouve ainsi impactée. Autrement dit, on ne peut réussir le changement contre ceux qui seront ensuite chargés de le mettre en œuvre. En termes de management, information préalable, concertation, négociation des conditions de mise en œuvre et prise en compte des suggestions se révèlent de la plus haute importance.

« Ils cassent tout » : comment le changement se présente parfois pour les salariés qu'il impacte

La réorganisation de l'entreprise est le plus souvent conçue en petit comité, d'une façon extrêmement centralisée, ensuite de quoi elle s'impose à tous. Elle se fonde sur une perception globale de la situation à laquelle elle se trouve confrontée et se présente comme le résultat d'une réflexion stratégique. Pour les dirigeants de l'entreprise, elle représente l'aboutissement d'une démarche rationnelle : à leurs yeux, il faut changer ou accepter de disparaître. La décision ayant été prise, celle-ci se trouve évidemment valorisée d'une façon positive et il s'agit seulement de la mettre en œuvre d'une façon résolue, nonobstant ceux qui n'en auraient pas compris l'urgente nécessité.

Ce n'est pas ainsi, pourtant, que la voient la plupart de ceux qui, en tant que membres du personnel, devront s'adapter en conséquence. Et il arrive fréquemment que, loin de voir dans la réorganisation décidée par le siège une décision positive, dictée par des considérations rationnelles, ils y voient tout au contraire une absurdité et une source de moindre efficacité par rapport aux modalités de fonctionnement qui leur étaient familières. Cette réaction négative relève évidemment de la résistance que provoque a priori tout changement quel qu'il soit. L'être humain déteste être dérangé dans ses habitudes et bousculé dans ses certitudes ; la routine a pour lui quelque chose de sécurisant ; et il n'apprécie donc pas qu'on le force à modifier son comportement et ses pratiques.

Cet a priori négatif se trouve, s'agissant de l'entreprise, conforté par toute une série de considérations :

1 - nombre de salariés ne comprennent pas les raisons qui ont poussé les dirigeants de l'entreprise à la réorganisation dont ils subissent les conséquences ; ils sous-estiment en effet le plus souvent la portée des circonstances économiques qui ont conduit ces derniers à chercher à s'adapter en conséquence ; s'ils admettent volontiers que « les temps sont durs », ils ne voient pas qu'ils pourraient le devenir davantage encore pour l'entreprise, ne disposant pas pour cela des moyens de veille et d'anticipation sur lesquels se fonde la Direction pour fonder ses décisions. Quand ils admettent la nécessité de s'adapter, ils contestent alors le rythme que prétendent leur imposer les dirigeants ; à leurs yeux, ceux-ci vont trop vite par rapport à ce qui serait nécessaire ; ils agissent, leur semble-t-il, dans la précipitation, ne laissant pas au personnel le temps de s'adapter en conséquence et négligeant les conséquences négatives de leur plan, qu'ils semblent vouloir ignorer.

2 - Cette réaction négative se trouve amplifiée par la prise en considération de toutes les objections très concrètes auxquelles, à leurs yeux, se heurtent les décisions adoptées par la Direction générale. Celle-ci raisonne globalement. Elle ne voit pas les multiples difficultés pratiques auxquelles il va falloir trouver une solution et qui paraissent vite aux intéressés autant d'obstacles infranchissables ; certaines de ces difficultés peuvent être très réelles, le plan d'ensemble, tel qu'il a été imaginé, entrant en contradiction avec la diversité des conditions locales de sa mise en œuvre ; d'autres ne paraissent insurmontables que pour autant que les intéressés n'ont pas été guidés dans les efforts qui seraient nécessaires de leur part pour les surmonter ; d'autres enfin sont un prétexte à l'inaction face à une décision qui n'a pas été réellement acceptée dans la mesure où elle a été imposée en fonction de considérations qui n'ont pas toujours été correctement expliquées.

3 - Ces objections se trouvent elles-mêmes amplifiées par les multiples dysfonctionnements qui résultent des tâtonnements auxquels donne lieu nécessairement la mise en œuvre du projet de changement, mais qui sont perçues comme une conséquence de la nature même de ce projet dans la mesure où son bien-fondé est a priori mis en cause. Ne disposant pas des éléments d'appréciation qui leur seraient nécessaires pour mesurer la portée de ces dysfonctionnements et pour contribuer à ce qu'une solution leur soit trouvée, les intéressés y voient alors une « preuve » de la pertinence de leur point de vue et du caractère « irréaliste » des pratiques nouvelles que l'on cherche à leur imposer. Ce point de vue se trouve renforcé par l'absence de prise en considération de leurs suggestions éventuelles d'amélioration. En résumé, les ratés initiaux, durant la période de rodage, apparaissent comme autant de « gâchis » liés à la nature même du projet et la fermeté de la Direction générale dans la mise en œuvre de son plan se présente comme la manifestation d'une obstination aveugle dans la mise en œuvre de solutions erronées dont la conception n'a pas pris en considération l'expérience pratique des intéressés.

« Moins de grèves, mais plus de suicides »

Les réactions négatives que suscite le changement sont susceptibles de se manifester de deux façons différentes : l'action collective et les réactions individuelles.

L'action collective tend aujourd'hui à devenir plus rare, pour des raisons qui tiennent à la fois au mode de vie, au déclin des grandes utopies sociales et à l'affaiblissement des syndicats. Restent les réactions individuelles. Laissé seul à lui-même, sans possibilité d'exprimer ce qu'il ressent, soumis en même temps à de fortes contraintes, le salarié risque alors de développer des symptômes de stress, dont le suicide constitue la forme ultime.

La question, en termes de management, sera donc de recréer des espaces d'expression et une possibilité, pour chacun des salariés impactés par les changements qui lui sont imposés, de se réapproprié son devenir.

La résistance au changement : une tendance amplifiée par l'absence d'accompagnement

Ces difficultés que rencontrent les entreprises dans la mise en œuvre de changements de grande ampleur se trouvent renforcées par le mode d'exercice du pouvoir tel qu'il s'y exerce. Bien souvent, ces décisions sont adoptées loin des conditions de leur mise en œuvre, sans considération pour leurs conséquences humaines et sociales, et imposées purement et simplement à ceux qui devront ensuite contribuer à leur implémentation.

Le plus souvent, l'aspect humain des changements envisagés n'est que marginalement pris en compte dans les attendus de la décision. Celle-ci se fonde d'abord sur des données technologiques et financières. Il s'agit par exemple d'interrompre l'exploitation d'une technologie obsolète et de la remplacer par un outillage plus récent dont on attend une productivité supérieure. Ou encore, il s'agira de modifier l'organisation de l'entreprise en vue d'en simplifier les structures ou d'accroître sa réactivité. Dans un cas comme dans l'autre, la nature des tâches et la consistance des réseaux existant se trouvent complètement bouleversés. L'entreprise raisonne alors en terme de gestion prévisionnelle des compétences (la fameuse GPEC) ; dispose-t-elle en son sein des savoir-faire dont elle a besoin, et sinon, comment se les procurer ? Mais c'est oublier que les compétences ne se limitent pas à un savoir faire technique et qu'elles englobent également l'aptitude à jouer un rôle positif au sein d'une structure organisationnelle. Or, cela suppose que la personne y trouve sa place ; en l'absence d'une telle appropriation, le risque pour l'entreprise est celui d'une « résistance au changement » qui viendra annihiler les bénéfices attendus de celui-ci. D'où il résulte que la plupart des projets de transformation se révèlent finalement beaucoup moins bénéfiques que ce qui en était attendu, faute d'une prise en compte, dans leur conception même, de leur dimension humaine et sociale.

Cette prise en compte impliquerait deux conditions qui sont loin d'être toujours correctement respectées. Tout d'abord, une large information sur les raisons qui poussent l'entreprise à vouloir ainsi changer son organisation. Cela implique, bien entendu, une information sur les changements concrets qui en résulteront pour les personnes impactées : quelles en seront les conséquences sur la pratique de leur métier, sur les tâches qu'elles devront exécuter, sur les relations de travail qu'elles entretiennent avec leurs collègues, etc. Mais cette information doit également, et peut-être même d'abord, porter sur les tenants et aboutissants du projet lui-même, sur le « pourquoi » des changements prévus ; cela implique une présentation des circonstances, et notamment des circonstances économiques, qui poussent les dirigeants de l'entreprise à vouloir faire évoluer celle-ci ; et également une présentation des objectifs du projet envisagé et des résultats qui en sont attendus. A défaut d'une telle compréhension,

► le travailleur ne peut en effet que s'opposer, activement ou passivement, à des changements qui bousculent l'univers qui lui est familier mais dont le sens global lui échappe.

Le projet ainsi envisagé ne saurait faire l'objet d'une véritable appropriation par les salariés qui seront chargés de sa mise en œuvre en l'absence d'une possibilité, pour eux, de l'enrichir de leurs propres initiatives. Rien de plus frustrant en effet que de devoir mettre en œuvre des directives dont le sens vous échappe sans aucune possibilité de les adapter aux circonstances que l'on croit bien connaître, ceci de façon à en corriger les insuffisances, réelles ou supposées. Nombre de procédures apparaissent ainsi comme autant d'aberrations imposées par des dirigeants qui « ne connaissent pas le terrain ». Dès lors, non seulement les dysfonctionnements ne sont pas corrigés, mais les salariés concernés y verront une « preuve » supplémentaire de ce que « ça ne peut pas marcher », justifiant ainsi leur hostilité et donc leurs réticences à l'application des directives que l'on prétend leur imposer. Mais il y a plus : en ne permettant pas à chacun d'apporter sa contribution au projet commun, l'entreprise nie leur existence en tant que personnes autonomes capables de réflexion et d'initiative. Le projet se présente ainsi, littéralement, comme inhumain, quel que puisse être par ailleurs l'attention apportée par ses concepteurs aux conditions de travail.

Informé, consulter, négocier : les préalables d'un changement réussi

Adopté dans de telles conditions, un projet de transformation globale de l'entreprise a toutes les chances de se heurter à une forte résistance du corps social. Chacun traînera les pieds et formulera ses objections sur la pertinence des changements imposés par la Direction générale. Celle-ci, de son côté, parlera de conservatisme et de dictature des avantages acquis ainsi remis en cause. On parlera de l'ignorance des Français en matière économique, des rigidités à surmonter, de l'influence négative des syndicats et de la nécessité de promouvoir davantage de flexibilité dans les rapports de travail. Ces appréciations ne changent rien à l'affaire : si les intéressés coopèrent avec réticence à un projet de changement qui modifie en profondeur leur travail, c'est qu'on a négligé de leur en présenter les tenants et aboutissants, et de prendre en compte leurs suggestions d'amélioration. Il en résulte une appréciation négative ; les comportements les plus conservateurs et les points de vue les plus hostiles à un changement, quel qu'il soit, se trouvent alors justifiés, au point parfois de s'imposer au sein de la collectivité de travail, par rapport à ceux qui seraient prêts à « tenter le coup ». En deux mots : le changement imposé a toutes les chances de ne pas marcher ou tout au moins de se heurter à de très fortes difficultés de mise en œuvre. En termes de management, la question est donc la suivante : comment éviter de telles déconvenues, qui sont propres à ruiner les projets par ailleurs les mieux conçus et les plus pertinents ?

Les observations qui précèdent suggèrent trois règles majeures :

1 - tout d'abord, par tous les canaux disponibles, informer largement les salariés concernés des raisons pour lesquelles l'entreprise est amenée à se transformer, ce qui peut être une question de survie qui les concerne directement ; compte tenu de ce contexte, faire en sorte que la portée des changements envisagés apparaisse clairement, de façon à ce que ceux-ci fassent sens aux yeux de chacun de ceux qui seront amenés à y participer ;

2 – organiser la consultation du personnel, au niveau local, de façon à recueillir ses objections (ce qui permettra d'y répondre) et d'intégrer ses suggestions de modification ou d'amélioration, dès lors que celles-ci sont fondées ; cette consultation peut prendre la forme de groupes de travail ; bien entendu, il convient d'éviter que le projet n'apparaisse comme étant entièrement « ficelé d'avance » au point de ne laisser aucun espace aux initiatives locales ; cette marge de manoeuvre doit pouvoir porter à la fois sur les délais de mise en œuvre et sur les modalités d'adaptation des directives venues du siège au contexte local ;

3 – la mise en œuvre du projet gagne à s'accompagner de négociations avec les organisations syndicales, celles-ci étant généralement tentées de s'y opposer plus ou moins vigoureusement ; l'intérêt de telles négociations, au-delà des modalités concrètes sur lesquelles elles sont susceptibles de déboucher en termes de statut du personnel et de contreparties, est d'ordre pédagogique : les dirigeants sont en effets conduits à défendre leur projet face à

►

► des représentants du personnel volontiers critiques ; les réponses qu'ils leur apporteront permettront d'éclairer leurs intentions et de répondre, par le canal de leurs représentants, à certaines questions que se posent les salariés.

Le changement ne saurait sans difficultés majeures être imposé à ceux dont on espère qu'ils contribueront activement à sa mise en œuvre. Bien au contraire, il doit s'appuyer sur une dynamique collective. Cela suppose d'en négocier les modalités de mise en œuvre, d'intégrer les suggestions d'améliorations formulées par les intéressés, et, préalablement, de fonder l'effort demandé aux uns et aux autres sur la conviction partagée que l'entreprise ne saurait se contenter de poursuivre demain ce qu'elle faisait si bien hier. Cela suppose une impulsion forte, mais beaucoup de souplesse dans la mise en œuvre. Faut-il préciser qu'il s'agit là d'un acte de management qui ne saurait s'improviser ? ■

Hubert Landier

« Petits suicides entre amis »

Onni Rellonen, hommes d'affaires en détresse, se rend dans une vieille grange abandonnée pour se pendre. Il y rencontre Hermanni Kempainen, officier raté, venu dans cette même grange afin de se tirer une balle dans la tête. Ils sympathisent et décident de créer une association de candidats au suicide. Ils publient une petite annonce en vue d'une réunion de lancement et obtiennent un succès totalement inespéré. Voici donc une vingtaine d'entre eux embarqués dans une joyeuse équipée en autocar à la recherche de la falaise d'où ils pourront se jeter tous ensemble à la mer. Chacun d'entre eux a de bonnes raisons de vouloir en finir avec la vie. Ils se racontent leurs histoires, et elles ne sont pas tristes, moyennant quoi, lorsque vient le jour de passer à l'acte, chacun trouve une bonne raison pour y renoncer. Et tous de s'en retourner chez soi, tout heureux et plein d'espoir.

Le roman est du Finlandais Arto Paasilinna et la morale est claire : recréer du lien social, se parler et, ainsi, retrouver l'envie de vivre.

LA VIE DE MCS

- Plusieurs gros audits de climat social dans de grandes entreprises soumises à des turbulences internes dont il s'agissait de mieux comprendre les tenants et les aboutissants.
- Embauche de Tiffany Khout comme consultante junior ; Tiffany a développé pour MCS une nouvelle technique d'audit du climat social, l'Autodiagnostic, qu'elle sera ravie de vous présenter.
- Un prochain déménagement de MCS dans un loft sur deux étages (une ancienne imprimerie), à deux pas de la Maison des Métallos dans le 11ème ; sis 14 cité Griset, Paris 75011.
- Plusieurs contributions d'Hubert Landier dans la presse : « les enquêtes d'opinion en entreprise : pourquoi en faire ? Que faut-il en attendre », dans Personnel, juillet 2009 ; « Racommodeur de pots cassés », Le nouvel Economiste, 3 au 9 septembre ; « L'audit de climat social pour changer de regard », Dirigeant, septembre 2009. Et une invitation au journal du matin de Radio Classique Affaires le 15 septembre sur le thème des suicides au travail.



A Comprendre le syndicalisme et les stratégies syndicales

<http://www.management-social.com/format09/form09.php?refstag=A> □ Mardi 6 octobre 2009

QUEL CONTENU ?

- Les principales tendances et leur origines ; Les caractéristiques fondamentales du syndicalisme français
- l'organisation interne des centrales syndicales
- l'organisation externe des centrales syndicales
- Les difficultés actuelles de l'action syndicale
- Les réformes de la représentativité et ses conséquences
- Quelle politique de relations sociales pour le DRH ?

B Préparer et conduire une négociation sociale

□ Jeudi 8 octobre 2009

<http://www.management-social.com/format09/form09.php?refstag=B>

QUEL CONTENU ?

- Le rôle respectif des différents acteurs sociaux dans l'entreprise
- Connaître ses interlocuteurs, leurs objectifs et leurs Méthodes d'action
- Analyse d'un cas de négociation et règles fondamentales d'une négociation réussie
- L'évolution prévisible des pratiques et de l'encadrement juridique de la négociation dans l'entreprise

C Prévenir et gérer les conflits sociaux

<http://www.management-social.com/format09/form09.php?refstag=C> □ Jeudi 15 octobre 2009

QUEL CONTENU ?

- Les données actuelles du climat social en France, et les nouvelles formes d'expression de mécontentement
- La détection des tensions et des risques de conflits
- La dynamique du conflit social / Conseils méthodologiques et mesures pratiques à adopter
- Les mesures à prendre afin de réduire les tensions

D Préparer et animer le CE et les DP

□ Mardi 20 octobre 2009

<http://www.management-social.com/format09/form09.php?refstag=D>

QUEL CONTENU ?

- Le rôle précis de chacune des instances : CE, DP, CHSCT, DUP
- La préparation et l'animation des réunions de CE et de DP
- Le risque de délit d'entrave
- Simulation d'une réunion de DP et/ou de CE et conseils pratiques

E S'entraîner au débat contradictoire

□ Mardi 17 novembre 2009

<http://www.management-social.com/format09/form09.php?refstag=E>

QUEL CONTENU ?

- Comment faire face à une confrontation verbale : Les différentes situations possibles
- Procédés d'argumentation et figures de dialectique
- Comment faire face à un interlocuteur agressif
- De la confrontation à la recherche d'un terrain d'entente



Pour s'inscrire, merci de contacter : Fouzia NAIM au : 01 44 52 89 89
ou par mail : fouzia.naim@syneo.org

le bulletin d'inscription se trouve sur la page suivante, ou sur www.management-social.com

Bulletin d'inscription aux programmes de formation interentreprises 2009

Organisme de formation n°11751393075



www.management-social.com



Conditions générales

Toute inscription est soumise aux présentes conditions générales :

- ▶ Une convention de formation, le programme de la formation et l'émergement du stagiaire par demi-journée seront remis à l'entreprise.
- ▶ Le stagiaire se verra remettre, à l'issue de la formation, une attestation de suivi de stage.
- ▶ Les prix HT incluent la fourniture du support de formation ainsi que les pauses- café.
- ▶ En cas de prise en charge du paiement par un organisme collecteur, le responsable de l'inscription devra communiquer à MCS tous les éléments pour assurer le paiement. Si le paiement n'est pas effectué, MCS sera fondé à réclamer le montant du paiement des frais de formation auprès de l'entreprise inscrite, solidairement débitrice.
- ▶ L'absence ou l'abandon du stagiaire au cours du programme de formation entraînera le règlement intégral de celui-ci.
- ▶ Seules les annulations réceptionnées au moins 10 jours avant le programme de formation ne seront pas facturées. Pour toute annulation réceptionnée moins de 10 jours avant la date du programme de formation, il sera facturé les dépenses réellement engagées évaluées à 50 % du coût de la formation.
- ▶ MCS se réserve le droit d'ajourner une session si le nombre de participants prévu est jugé pédagogiquement insuffisant. Dans ce cas, MCS s'engage à prévenir immédiatement chaque stagiaire et à lui proposer une inscription prioritaire sur la prochaine session, sachant que nos stages sont programmés deux à trois fois par an.

À retourner à MCS

22, rue Léon Jouhaux
75010 Paris
ou par fax
01 44 52 02 84

MCS est déclaré organisme
de formation sous le numéro :
11751393075.
(Merci de remplir formu-
laire ci-après)

Programmes de formation

	Prix HT	Nbre de participants	Nbre de jours	Prix HT
A Comprendre le syndicalisme et les stratégies syndicales <input type="checkbox"/> Mardi 10 mars <input type="checkbox"/> Mardi 6 octobre <input type="checkbox"/> Mardi 2 juillet	695 €		1 jour	€
B Préparer et conduire une négociation sociale <input type="checkbox"/> Jeudi 19 mars <input type="checkbox"/> Jeudi 8 octobre <input type="checkbox"/> Mardi 7 juillet	695 €		1 jour	€
C Prévenir et gérer les conflits sociaux <input type="checkbox"/> Lundi 23 mars <input type="checkbox"/> Jeudi 15 octobre <input type="checkbox"/> Jeudi 9 juillet	695 €		1 jour	€
D Préparer et animer le CE et les DP <input type="checkbox"/> Jeudi 14 mai <input type="checkbox"/> Mardi 20 octobre <input type="checkbox"/> Jeudi 17 septembre	695 €		1 jour	€
E S'entraîner au débat contradictoire <input type="checkbox"/> Jeudi 28 mai <input type="checkbox"/> Mardi 17 novembre <input type="checkbox"/> Jeudi 24 septembre	695 €		1 jour	€
F Prévention du risque social et optimisation de la performance humaine <input type="checkbox"/> Jeudi 11 juin <input type="checkbox"/> Jeudi 1er octobre	695 €		1 jour	€

(Retrouvez le détails de ces formations sur notre site : www.management-social.com)
(Horaires : de 9h00 à 18h00)

Total HT	€
+ TVA 19,6 %	€
Total TTC de	€

Programme en



Mode de Règlement

- Chèque joint à l'ordre de MCS
- Règlement sur facture

Date

Cachet de l'entreprise :

Société

Nom

Prénom

Fonction

Tel.

Fax

Email

Adresse

CP Ville

Contact

Adresse de facturation si différente de celle de l'entreprise