

Hubert LANDIER

a la plaisir de vous faire part de sa nomination comme
Docteur honoris causa et professeur émérite
de l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou).

L'Académie du travail et des relations sociales est l'une des principales universités russes. Elle compte plus de 30 000 étudiants répartis sur une quinzaine de campus à quoi s'ajoutent de nombreuses relations internationales. L'Académie du travail appartient à la Confédération indépendante des syndicats de Russie et elle est probablement la seule université au monde à entretenir une liaison institutionnelle aussi étroite avec le mouvement syndical. Elle a été créée en 1919 sous le nom initial d'École supérieure du mouvement syndical de l'Union soviétique.

Le diplôme et les insignes devaient être remis au récipiendaire le lundi 19 avril par le recteur de l'Académie le Pr. V. Camenetsky en présence de nombreuses personnalités. Un nuage volcanique en a décidé autrement. La cérémonie a donc été remise à la fin du mois de septembre.

Pourquoi un tel honneur : l'histoire d'une amitié

C'était il y a une vingtaine d'années. Un colloque, à Angers, à l'initiative d'une Internationale vieille de vingt siècles, au cours duquel deux mondes jusqu'alors isolés par un rideau de fer allaient dialoguer en essayant d'aller au-delà des clichés traditionnels. Mon voisin, dans l'autocar qui nous conduit au dîner de gala au Château du Plessis-Macé, est un économiste proche de la « nomenklatura », professeur d'université à Moscou. Quoi dire pour engager la conversation avec un représentant de la Russie gorbatchévienne ? Histoire de dire quelque chose, je lui apprendis que j'ai lu ce matin dans le journal que le chef d'état-major de l'Armée rouge était en visite officielle à Paris. « Tant mieux, me répond-t-il, au moins pendant ce temps-là, il ne risque pas de faire de bêtises ».

Ce n'était pas la réponse à laquelle je m'attendais. Et je ne savais pas que c'était le commencement d'une longue et profonde amitié. Dès le mois suivant, je reprenais contact avec lui et je fonçais lui rendre visite.

A de nombreuses reprises, depuis, je me suis rendu à Moscou à l'invitation du Professeur Youri Popov. Autant de fois, il est venu à Paris. Et nous avons parlé, beaucoup parlé. Ce n'était pas facile. Il avait son histoire, ses principes, ses préjugés, aussi ; et moi, j'avais les miens. Nous nous sommes beaucoup frottés ; et il y a eu des éclats de voix.

Par exemple (je ne sais plus à quelle occasion) quand j'ai dit sans précaution: « quand les Américains ont gagné la Deuxième guerre mondiale... ».

- ▶ - « Ne dis pas ça, Hubert, à Stalingrad, ce n'étaient pas des soldats américains ».
- « oui , Youri, mais les soldats qui passaient devant ma maison et dont me parlait ma grand-mère, ce n'étaient pas des soldats russes.

C'est ainsi que l'on apprend à se comprendre, et à mettre en perspective des évènements que l'on a vécus différemment. Depuis, j'ai eu l'occasion de faire applaudir publiquement un ancien combattant de l'Armée rouge, parce qu'il était présent à Stalingrad. Je me souviens aussi de Youri dressant l'oreille dans un bistrot parisien, un 18 juin, aux premières notes, qu'il avait reconnu, du « Chant des partisans ». Et je me délecte toujours à l'avance quand, vers la fin d'une rencontre avec des dirigeants français, il prend son ton patelin pour poser la question dont il sait bien entendu qu'elle n'aura pas de réponse : « dites-moi, chers amis, pensez-vous que le monde est meilleur depuis que l'Union soviétique a disparu ? »

Donc, le Professeur Youri Popov m'a initié à ce qu'était la Russie d'aujourd'hui. Et nous avons essayé d'élargir cette rencontre. Il m'a présenté à ses collègues de l'Académie du travail et des relations sociales, à ses étudiants en doctorat, à des personnalités politiques. Il a aujourd'hui 78 ans et le même souci qu'autrefois de faire avancer les choses. Résumons. L'avenir de la Russie ne passe certainement pas par le socialisme bureaucratique, tel qu'il continue d'imprégner nombre de pratiques. Mais il ne passe pas non plus par un alignement sur les méthodes anglo-saxonnes. « Nous sommes culturellement des Orthodoxes, affirme Youri, pas des protestants anglo-saxons ». Il faut donc inventer un modèle de développement spécifiquement russe.

Lequel ? C'est là qu'intervient l'idée de l'audit social, à laquelle je l'ai initié en tant que vice-président de l'Institut international de l'audit social. Cette idée, il va la réinterpréter dans une perspective spécifiquement russe ; de même que l'entreprise doit se soumettre à des commissaires aux comptes sur le plan financier, il faudrait qu'elle se soumette à des auditeurs sociaux indépendants qui viendraient certifier son bilan humain. On retrouve la double finalité économique et sociale de l'entreprise chère à Antoine Riboud ou l'idée gaullienne d'une troisième voie entre le capitalisme (anglo-saxon) et le socialisme (soviétique). Reste à la faire avancer. On va voir comment.

Youri Popov est donc professeur, mais pas dans n'importe quelle université. Au-delà de son prestige personnel en Russie, que l'on pourrait comparer à celui qu'avait en France, par exemple, Alfred Sauvy, il est l'un des penseurs de l'Académie du travail. Et l'Académie du travail est le think tank de la Confédération des syndicats indépendants de Russie, la grande centrale qui a pris la suite des syndicats communistes. Or, cela ouvre des portes. L'Académie, en effet, a pour mission de travailler au modèle social qui reste à mettre en place, au-delà du capitalisme sauvage que pratiquaient voici quelques années les trop fameux oligarques, dont Youri connaît bien les pratiques.

Telle est l'aventure dans laquelle je me suis trouvé entraîné. C'est elle qui me vaut aujourd'hui d'avoir été fait, par décision rectorale du 26 janvier dernier, Docteur honoris causa de l'Académie du travail. ■

Hubert Landier

ANALYSE

Anton Tchekhov, père de l'audit social

La traduction en langue russe de cet article est parue dans la revue de la Confédération indépendante des syndicats de Russie.

Anton Tchekhov (1860-1904) n'est pas seulement l'auteur de *La Cerisaie* ou *des Trois Sœurs*. Il est aussi l'auteur d'un texte étrange de plus de 500 pages, publié en français sous le titre *L'île de Sakhaline*. C'est en avril 1890 que le docteur Tchekhov part pour ce lieu de relégation, à l'extrême ouest de la Sibérie. Au terme d'un long et pénible voyage, sur « la route de Vladimirka », il y séjourne trois mois avant de s'en revenir par bateau, via Vladivostok, Ceylan, le canal de Suez, Constantinople, Odessa, accompagné de trois mangoustes, qui finiront au zoo.

Les raisons pour lesquelles il se rend ainsi en ce lieu à la sinistre réputation sont complexes. Sans doute veut-il échapper à sa réputation d'auteur mondain. En tout cas, il ne se comporte pas comme un vulgaire touriste. Il aura exploré l'île en son entier, rencontré les autorités du bagne, interrogé des milliers de détenus, rempli plus de 10 000 fiches descriptives. Ses notations sont toujours précises. Son témoignage, au-delà de l'anecdote, se fonde sur un véritable référentiel, largement emprunté à sa qualité de médecin.

Revenu à Saint Petersburg, Tchekhov transmet son texte à l'administration pénitentiaire, qui ne donne pas suite. Il sera publié en 1893, sous forme de feuilleton, dans *La Pensée russe*¹. Un référentiel, une enquête sur le terrain, des conclusions contextualisées, des suggestions d'amélioration : il est permis de voir en lui le père de l'audit social. Ajoutons que ce rapport d'audit n'est pas le plus mal écrit.

L'analyse contextuelle de l'enquête

Tchekhov, avant de se lancer dans son enquête, procède à une analyse sérieuse de son contexte. On apprend ainsi que l'île de Sakhaline a été abordée en 1787 par *La Pérouse*, qui a cru qu'il s'agissait d'une presqu'île. On apprend également que la colonisation par les Russes en a commencé après un arrangement avec les Japonais, qui reçurent en compensation la jouissance des îles Kouriles. Et que le nom de l'île lui fut attribuée par erreur, à la vue d'une inscription d'origine chinoise, à l'embouchure du fleuve Amour, « Saghalién-angahata », ce qui, en Mongol, signifie « les rochers de la rivière noire » et ne désignait rien d'autre qu'un lieu-dit.

On apprend ensuite comment l'île fut colonisée avec une double intention : la peupler de paysans russes et en faire un bagne, sachant qu'il y avait peu de chances que les occupants pussent s'en échapper. Ici, Tchekhov fait une première observation, capitale : ces deux projets étaient contradictoires. On ne pouvait à la fois en faire une colonie de peuplement et un lieu de relégation, autrement dit, un lieu où l'on vient librement et un lieu où on vous enferme. D'où l'échec de la colonisation. Tchekhov se conforme ici à un principe de l'audit, qui consiste à mettre en lumière, en toute indépendance, la distance entre les intentions et la réalisation, quitte à mettre en cause les illusions des dirigeants.

Bien entendu, il s'attarde longuement sur le climat infernal de l'île, glacée durant l'hiver, c'est à dire durant la majeure partie de l'année, infestée de moustiques le reste du temps. De même constate-t-il qu'une grande partie des terres attribuées par l'administration aux colons sont rigoureusement incultivables, celles notamment qui se réduisent à des étendues de galets. Cette distance entre les intentions de l'administration et la réalité vaut au lecteur quelques savoureuses anecdotes : gardien affecté à un poste qui n'existe pas, colon invité à planter de la vigne ►

¹ Tr. fr. *L'île de Sakhaline*, Gallimard, col. Folio classique, 2001.

► par – 10°, interprète ignorant tout de la langue des Aïnous (une peuplade locale, présente également au Japon) avec lesquels il doit assurer la liaison, et ainsi de suite. Ces descriptions sont moins réjouissantes quand il s'agit de l'interprétation donnée localement aux instructions venues d'en haut sur les conditions de détention.

Son indépendance de jugement apparaît ainsi à plusieurs reprises, par exemple quand il dénonce les conditions d'exploitation des mines de charbon données en concession à une société dont le siège se trouve à St Petersburg ; les obligations qu'elle doit respecter « n'existent que sur le papier » ; « l'exploitation (...) constitue un véritable massacre », « l'ingénieur des mines que la société est tenue par contrat d'employer brille par son absence, et la mine est dirigée par un simple porion » ; la mine est tenue de payer les forçats, « mais pour des raisons qui nous échappent, elle ne verse rien » ; et ainsi de suite. D'une façon générale, Tchekhov prend grand soin de vérifier tout ce qui lui est dit, notamment par les autorités qui ont tout intérêt à embellir le décor. Ainsi parvient-il à bien faire saisir l'écart entre ce que les autorités croient ou veulent faire croire et ce qu'il en est réellement. Au fil du texte, certains cadres intermédiaires, qui savent se servir au passage, ne sont pas épargnés.

Un référentiel précis et complet

Tchekhov, dans son enquête à travers l'île, se fonde sur un référentiel qui, pour être implicite, n'en est pas moins extrêmement précis. On notera d'abord les différents statuts qu'il convient de distinguer : forçat, relégué, paysan proscrit, citoyen libre, fonctionnaire, militaire. Parmi les forçats proprement dits, il convient de même de distinguer plusieurs catégories ; les plus chanceuses peuvent loger et travailler à l'extérieur de la prison ; les récidivistes, eux, sont enchaînés en permanence à une brouette, y compris pour dormir. Les observations de l'auteur vont donc porter sur la situation propre à ces différentes catégories de population et c'est ainsi qu'il va remplir, d'isba en isba, accompagné parfois par un maton, plus de dix mille fiches individuelles.

Ce référentiel est d'abord celui d'un médecin ; Tchekhov s'intéresse aux conditions d'hygiène, à la santé des détenus, au cubage d'air des dortoirs, à leur nourriture. Cela vaut au lecteur quelques descriptions imagées : « la soupe, le rata de la prison, est une bouillie semi-liquide de gruau ou de pommes de terre trop cuites où flottent des parcelles rouges de viande ou de poisson ; certains fonctionnaires la disent fort bonne, mais n'osent pas y goûter (...). Quand vient le tour des derniers, la soupe n'est plus qu'une masse à peine tiède collée au fond du chaudron, et qu'il faut diluer avec de l'eau ». Ne parlons pas du pain, parfois composé d'un mélange de farine et de terre. Ce menu, bien entendu, se joue aux dés ou s'agrément de vodka de contrebande. Passons sur les vêtements ou sur les lieux d'aisance.

L'auteur s'intéresse à l'emploi du temps de la population carcérale et à ses conditions de travail. Elles sont dures, comme l'on s'en doute bien. Mais il précise ceci, qui est essentiel : « ce qui est exceptionnellement dur, ce n'est pas le travail, mais l'ambiance, la bêtise et la malhonnêteté des gradés inférieurs, qui font qu'à chaque pas les détenus ont à souffrir l'arrogance, l'injustice et le caprice ». Curieusement, il observe que les conditions de vie des paysans libres sont parfois plus difficiles encore que celles des détenus, de sorte que certains demandent à réintégrer le bagne. Cela donne une mortalité dont Tchekhov nous présente une statistique précise, précisant les différents types d'affections qui en sont la cause, parmi lesquels la tuberculose figure en bonne place.

A partir de ce référentiel sur les conditions de vie au travail, Tchekhov va présenter des statistiques souvent très précises. Il en précise les conditions : « afin de faire, autant que possible, le tour de tous les points de peuplement et de voir de plus près comment vivent la majorité des bannis, j'ai recouru au seul moyen qui me paraissait possible dans ma situation. J'ai établi un recensement. Dans chacune des colonies où je me suis rendu, j'ai pénétré dans chaque isba et relevé la liste des propriétaires, des membres de leur famille, de leurs locataires et de leurs ouvriers. Pour me faciliter la tâche et me faire gagner du temps, on m'a aimablement proposé des aides, mais comme le but essentiel de mon recensement consistait non à collationner des résultats, mais à recueillir les impressions que me fournirait l'opération elle-même, je n'ai recouru à l'aide extérieure que dans des cas exclusifs ». Cela donne des monographies précises : « Tanghi. Dix-neuf habitants, dont onze hommes et huit femmes. Six propriétaires. ►

- Environ trois déciatines de terres labourables, mais (...) en raison des fréquents brouillards marins qui empêchent toute culture céréalière, on n'y plante que des pommes de terre ». Ces monographies débouchent sur des tableaux synthétiques où la population est décrite selon l'âge, l'ancienneté sur l'île, le sexe, le statut, le niveau d'instruction, les différentes formes d'activité.

Une segmentation soignée de la population étudiée

A partir de toutes ces données, Tchekhov va s'intéresser à la condition particulière de chacune des populations représentées sur l'île. Il s'efforce par exemple de décrire le mode de vie propre aux autochtones, Ghiliaks et Aïnos. Il s'intéresse à la conditions des femmes, souvent réduites à la prostitution, parfois mariées ou appariées à des colons, ainsi qu'aux enfants. Les relations entre les militaires et les fonctionnaires d'une part, les forçats d'autre part, qui leur servent de domesticité, l'amènent à dénoncer les abus et l'atmosphère de violence permanente auxquels conduit le comportement des détenteurs d'un pouvoir qui est un pouvoir de vie ou de mort. Ceci pour arriver à des conclusions qui eussent dû intéresser les autorités pénitentiaires de Saint Petersburg. Ces conclusions ne sont pas très éloignées de celles auxquelles conduisent les audits de climat social pratiqués par l'auteur de ces lignes :

- les décisions prises au loin aboutissent, sur le terrain, à des situations qui n'ont pas grand chose à voir avec les intentions de départ,
- les procédures, même les plus précises, sont détournées de leur raison d'être et, dans les conditions de leur mise en œuvre, sombrent dans l'absurdité et ne réduisent absolument pas les risques de voir s'étaler l'arbitraire,
- leur application donne lieu à des abus, parfois massifs et ancrés dans les habitudes, mais dont les décideurs n'ont pas connaissance,
- l'encadrement de terrain est souvent fautif, le pouvoir sans contrôle dont il dispose lui permettant de laisser s'exprimer les tendances les plus ignobles,
- au milieu de ce dérèglement, quelques bonnes volontés s'efforcent toutefois, en faisant de leur mieux, d'introduire un minimum d'humanité,
- de grandes différences apparaissent, enfin, d'un site à un autre, compte tenu de circonstances locales, et aussi de la façon dont s'y comportent les autorités responsables.

Sur tous ces points, à partir d'une enquête minutieuse, fondée sur un référentiel précis, Tchekhov parvient ainsi à des conclusions qui font de lui le père de tous ceux qui voient dans les techniques d'audit social une occasion de comprendre comment fonctionnent effectivement les organisations et d'en dénoncer, si besoin est, le caractère quelquefois absurde, parfois odieux, souvent inefficace. Un magnifique rapport d'audit. ■

Hubert Landier

FOOTNOTES

► L'expertise de MCS sur les risques psychosociaux reconnue par le Ministère du Travail

Le "Livre blanc sur le stress" réalisé en 2009 sous la direction d'Hubert Landier, Bernard Merck et Pierre-Eric Sutter a été retenu comme document de référence par le Ministère du Travail ; il est disponible sur le site officiel du Ministère, à la rubrique "risques psychosociaux".

► MCS chargé de l'audit des risques psychosociaux chez Disney

Le Président de Disneyland Resort Paris a annoncé publiquement la réalisation prochaine de cet audit par MCS, avec le concours du CHSCT, à la suite de difficultés récemment rencontrées par l'entreprise.

Cet audit portera sur une population d'un peu plus de 12000 personnes ; il sera réalisé par voie électronique sur la base d'un référentiel et d'un questionnaire conçus par MCS ainsi que d'un logiciel développé par Synergie dans le cadre de son partenariat avec MCS. Les personnes invitées à s'exprimer auront le choix entre un questionnaire en français et un questionnaire en anglais.

LES AUDITS DE CLIMAT SOCIAL MCS

Vous souhaitez :

- Connaître les causes objectives de dégradation du climat social dans votre organisation,
- Expliquer les tensions ou la tendance au désengagement que vous constatez,
- Décider des actions prioritaires à mettre en œuvre afin d'améliorer la performance globale de votre entreprise.

Le constat

Les relais qui permettraient normalement à la Direction de l'entreprise de savoir ce que pensent les salariés dysfonctionnent souvent :

- L'encadrement ne considère que rarement l'observation sociale comme une de ses priorités et il n'a pas toujours la possibilité de s'exprimer sur ce sujet,
- Les représentants du personnel ne sont pas toujours suffisamment présents sur le terrain et confondent souvent leur point de vue personnel avec celui de leurs mandants.

Il en résulte que la Direction ignore, pour une bonne part, ce que pensent les salariés et quels sont leurs réels sujets de préoccupations. Ainsi, des décisions rationnelles et fondées sur des critères économiques pertinents, peuvent se révéler mal comprises, mal acceptées et finalement contre-productives. De même, la mise en œuvre de changements organisationnels jugés nécessaires peuvent-elles susciter des réactions d'opposition et de blocage. ►

Audit ou enquête d'opinion ?

Une enquête d'opinion classique auprès des salariés donne des résultats utiles, mais imprécis. Il permet d'évaluer « le moral des troupes », mais ne permet pas de préciser les raisons pour lesquelles les salariés « n'ont pas le moral ».

L'audit se fonde sur un référentiel précis, validé par de multiples analyses préalables. Le référentiel permet de faire l'inventaire de ce qui est important aux yeux des salariés. Les questions ont pour objet de mesurer la sensibilité des différents facteurs du référentiel, dans un contexte donné. C'est ce qui différencie un audit d'un simple sondage ou d'une enquête d'opinion.

De là des résultats très concrets, qui permettent de savoir immédiatement quelles doivent être les priorités afin de bâtir un plan d'action pertinent en vue de résultats mesurables. La méthodologie de l'audit permet d'améliorer l'efficacité globale de l'entreprise en fondant les décisions, à la fois sur des indicateurs économique et sociaux.

De là des résultats très concrets, qui permettent de savoir immédiatement quelles doivent être les priorités afin de bâtir un plan d'action pertinent en vue de résultats mesurables. La méthodologie de l'audit permet d'améliorer l'efficacité globale de l'entreprise en fondant les décisions, à la fois sur des indicateurs économique et sociaux.

Deux types de démarche

MCS propose ainsi deux types de démarche en matière d'audit du climat social, qui devront être choisies en fonction de la problématique propre à l'entreprise concernée :

- **Une démarche qualitative, via le Rapport d'étonnement.** Il s'agit d'une analyse fondée sur une série d'entretiens approfondis en vis-à-vis permettant d'explorer ce que pensent les salariés et de découvrir ce qui compte à leurs yeux, ce qu'ils ressentent devant les initiatives mises en œuvre et, plus largement, la façon dont ils interprètent la vie de l'entreprise. Selon cette méthodologie, MCS a réalisé une soixantaine d'enquêtes de climat social dans des entreprises de différentes tailles et de différents secteurs d'activité, représentant quelque 2500 entretiens en vis-à-vis, d'une durée moyenne d'une heure, avec différentes catégories de salariés. L'ensemble de ces enquêtes a conduit à l'élaboration d'un référentiel standard, le référentiel MCS 2009 des 40 irritants sociaux.

- **Une démarche quantitative, via l'Autodiag du climat social ou le Sociodiag,** fondées sur le référentiel MCS 2009 des 40 irritants sociaux. L'audit par questionnaire permet ainsi de recueillir, pour chacun des 40 irritants composant le référentiel :

- a. Le point de vue, plus ou moins positif ou plus ou moins négatif, de chacun des salariés,

- b. Les 5 facteurs qu'ils estiment les plus importants et, à l'inverse, les 5 facteurs qu'ils considèrent comme les moins importants dans leur vision d'une entreprise « idéale ».

De plus, les salariés ont la possibilité, s'ils le désirent, de s'exprimer dans le cas où ils estiment, par exemple, que certains points méritent d'être développés ou que d'autres n'ont pas été abordés.

❖ L'Autodiag du climat social consiste à administrer le questionnaire sur support papier, en présence d'un consultant extérieur. Il est possible de rencontrer sur une journée entre 12 et 18 personnes selon que la passation dure 30 ou 45 mn. Cette méthodologie concerne un nombre relativement restreint de personnes. L'interview en face à face favorise l'échange et se révèle très riche.

❖ Le Sociodiag permet de consulter dans des délais extrêmement brefs un nombre important de collaborateurs – souvent la totalité d'entre eux. En outre, cet outil offre la possibilité de remplir le questionnaire sur support informatique, mais également sur support papier. Une partie du personnel peut ainsi répondre au questionnaire sur support informatique et une autre sur support papier. En effet, l'expérience montre que certaines personnes peuvent rencontrer quelques difficultés avec l'outil informatique, ou tout simplement ne pas avoir accès à l'informatique.

Quelle que soit la méthodologie retenue, les résultats font l'objet de restitutions au personnel et d'un travail d'accompagnement de la Direction en vue de la mise en œuvre de mesures d'amélioration, dont l'efficacité pourra éventuellement être vérifiée à l'occasion d'un audit ultérieur.

L'audit peut également être mené en coopération avec les représentants du personnel (CE ou CHSCT) comme préalable à une amélioration du dialogue social ou dans le cadre d'une médiation.

Le respect d'une charte déontologique

MCS s'engage à respecter les principes inscrits sur sa charte déontologique, en particulier :

- ❖ L'anonymat de l'identité des personnes interviewées et la confidentialité des résultats obtenus ;
- ❖ La garantie de représentativité, en cas de constitution d'un panel du personnel, intégrant un maximum de points de vue diversifiés ;
- ❖ La restitution des résultats de l'audit aux personnes rencontrées. Cette exigence de transparence, dans certaines entreprises, peut donner lieu à des présentations auprès du CE et de l'encadrement.

Les outils d'analyse :

Un questionnaire et une grille d'analyse permettent de connaître les causes profondes d'altération du climat social et de concevoir un plan d'actions ciblé. Ces outils sont disponibles sur simple demande.

Quelques-unes de nos interventions récentes

- ACCOR
- Disneyland Resort Paris
- FNAC
- Ford France
- France Télécom
- Galeries Lafayette
- GDF Suez
- La Poste (Direction du Courrier)
- SALM (Cuisines Schmidt et Cuisinella)
- Métro
- Promod
- Rhodia
- Sanofi Aventis
- Suez Environnement
- Veolia Transport

MCS : Une équipe forte de compétences complémentaires

- Hubert Landier, expert reconnu depuis plus de 20 années en matière de relations sociales dans les organisations. Vice-président de l'Institut International de l'Audit Social (IAS). Auteur de nombreux ouvrages. Directeur général.
- Catherine Jacquet, Directrice des opérations et Directrice du département social de Synergie, consultante spécialiste en communication sociale.
- Bernard Merck, ancien DRH, spécialiste reconnu de l'informatique RH et chef de projet dans la réalisation de nombreux audits de climat social, consultant associé.
- Tiffany Khout, consultante junior.
- Fouzia Naïm, responsable communication commerciale.
- Faten Safraou, suivi administratif et comptable.
- MCS peut par ailleurs compter sur la coopération d'experts extérieurs hautement qualifiés , parmi lesquels Christian Goux (CGM), Daniel Cholley, Bernard Ousset (Quorum) et Sonia Douillet (Levifdusujet).

Pour toute demande d'information sur NOS METHODES D'AUDIT OU NOS PROCHAINES MANIFESTATIONS

merci de nous contacter au : 01 44 52 89 89 ou par mail : fouzia.naim@syneo.org
Le catalogue des formations INTER 2010 est disponible sur nos sites internet :
il est téléchargeable sur notre site : www.management-social.com
www.syneo.org



A Comprendre le syndicalisme et les stratégies

☐ Jeudi 17 juin 2010

syndicales <http://www.management-social.com/format10/form10.php?refstag=A>

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

☐ Mardi 6 juillet 2010

<http://www.management-social.com/format10/form10.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

☐ Mardi 20 juillet 2010

<http://www.management-social.com/format10/form10.php?refstag=C>

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

☐ Jeudi 29 juin 2010

<http://www.management-social.com/format10/form10.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 14 septembre 2010

<http://www.management-social.com/format10/form10.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

Pour 2 inscriptions la 3ème formation EST OFFERTE

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

Bulletin d'inscription aux programmes de formation interentreprises 2010



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'émargement 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 sur demande.
- ▶ Les prix HT incluent la fourniture du support de formation ainsi que les pauses-café du matin et de l'après-midi.
- ▶ 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

14, Cité Griset
75011 Paris
ou par fax
01 44 52 02 84

MCS est déclaré organisme de formation sous le numéro : 11751393075.
(Merci de remplir formulaire 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"/> Mercredi 17 mars <input type="checkbox"/> Jeudi 17 juin <input type="checkbox"/> Mardi 5 octobre	695 €		1 jour	€
B Préparer et conduire une négociation sociale <input type="checkbox"/> Jeudi 1 ^{er} avril <input type="checkbox"/> Mardi 6 juillet <input type="checkbox"/> Jeudi 14 octobre	695 €		1 jour	€
C Prévenir et gérer les conflits sociaux <input type="checkbox"/> Jeudi 25 mars <input type="checkbox"/> Mardi 20 juillet <input type="checkbox"/> Mardi 16 novembre	695 €		1 jour	€
D Préparer et animer le CE et les DP <input type="checkbox"/> Mardi 4 mai <input type="checkbox"/> Mardi 29 juin <input type="checkbox"/> Jeudi 21 octobre	695 €		1 jour	€
E S'entraîner au débat contradictoire <input type="checkbox"/> Mardi 18 mai <input type="checkbox"/> Mardi 14 septembre <input type="checkbox"/> Jeudi 18 novembre	695 €		1 jour	€
F Analyse du climat social et performance humaine <input type="checkbox"/> Mardi 8 juin <input type="checkbox"/> Jeudi 25 novembre	695 €		1 jour	€

(Retrouvez le détails de ces formations sur notre site : www.management-social.com)

Formations assurées par MCS en collaboration avec CENTORIDEP

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

Société	<input type="text"/>
Nom	<input type="text"/>
Prénom	<input type="text"/>
Fonction	<input type="text"/>
Tel.	<input type="text"/>
Fax	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>
Adresse	<input type="text"/>
CP	<input type="text"/>
Ville	<input type="text"/>
Contact	<input type="text"/>
Adresse de facturation si différente de celle de l'entreprise	<input type="text"/>

Programme en



Mode de Règlement

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

Date

Cachet de l'entreprise :

Signature :