

Climat social et qualité de vie au travail : synthèse

I LE CLIMAT SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

A Définition du climat social

Le **climat social** est au cœur de la performance des **entreprises**. Il désigne le degré de satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de leur environnement de travail.

B Déterminants et enjeux des conditions de travail

Un bon **climat social** est source de productivité au sein d'une **entreprise**.

1) Les déterminants des conditions de travail

Différents facteurs, que l'on peut regrouper en **quatre catégories**, caractérisent les conditions de travail :

Les facteurs physiques et environnementaux
Ils sont liés au poste de travail (locaux + moyens matériels) et à l'état de santé du salarié.
Exemples : travail sur écran, niveau sonore, espace.

Les facteurs organisationnels
Ils concernent les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise.
Exemples : adaptation des salariés à leurs postes, consignes, règlement, charge de travail.

Les facteurs sociaux
Ils dépendent des relations de travail, souvent conditionnées par le style de management et la qualité de communication interne.
Exemples : dialogue social, rémunération, précarité, reconnaissance du travail, conflits.

Les facteurs psychologiques
Ils sont liés à la <u>personnalité</u> du salarié et aux <u>émotions</u> ressenties au travail. Ils ont un impact sur l'efficacité et l'efficience.
Exemples : souffrance au travail, stress, épuisement professionnel.

2) Les enjeux des conditions de travail

En agissant sur les conditions de travail pour les améliorer, l'entreprise crée une dynamique positive selon laquelle un salarié heureux et motivé est plus productif. Cependant, entreprise et salariés n'ont pas les mêmes intérêts et les enjeux parfois divergent.

a) Les enjeux d'une amélioration des conditions de travail pour l'entreprise

Les enjeux économiques
Diminution des coûts de production par un accroissement de la productivité au travail.

Les enjeux organisationnels
Réorganisation du travail permettant de réduire les délais et d'améliorer les processus.

Les enjeux humains
Mieux être du salarié, attractivité en matière de recrutement et de fidélisation.

Les enjeux juridiques
Respect du cadre réglementaire : exonération de la responsabilité de l'entreprise.

b) Les enjeux d'une amélioration des conditions de travail pour les salariés

Pour les salariés, les enjeux des conditions de travail concernent la santé et la sécurité et la motivation.

Santé et sécurité
Le salarié exécute mieux son travail s'il se sent en sécurité et s'il n'y a aucun risque pour sa santé.

Motivation
De bonnes conditions de travail donne au salarié envie d'aller travailler, de faire le maximum et de rester dans l'entreprise (qualité de vie).

C Les mesures du climat social : La QVT

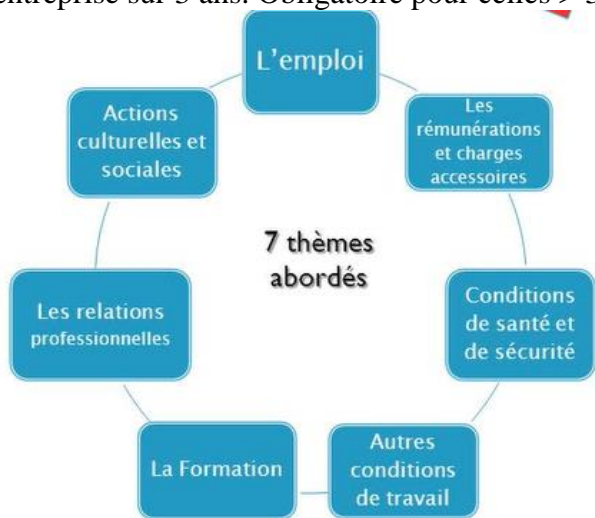
La qualité du climat social influe sur la QVT et réciproquement. Développer la QVT suppose une démarche qui accorde une place majeure à la gouvernance, à l'implication managériale, à l'expression des salariés et à la communication avec leurs représentants.



Une veille sociale consiste à **recueillir les propos des salariés** ; elle anticipe et gère le risque social. Elle permet d'élaborer le bilan social.

D Le bilan social

Créé par la loi du 12 juillet 1977. Permet une vision globale de la santé sociale d'une entreprise sur 3 ans. Obligatoire pour celles > 300 salariés. Document transmis au CSE.



•Article L2323-70:
« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. »

II LES CONFLITS SOCIAUX DANS L'ENTREPRISE

Un conflit social est un affrontement entre plusieurs groupes sociaux antagonistes, l'objet de tout **conflit** étant de modifier le rapport de forces existant entre les parties.

A Les types de conflits

Conflit interpersonnel : conflit opposant 2 ou plusieurs personnes (conflits d'intérêts, de concurrence, de pouvoir, culturels, d'objectifs, malentendu)

Conflit collectif intergroupes : conflit opposant 2 ou plusieurs groupes qui n'ont pas les mêmes intérêts.

Conflit intraorganisationnel : conflit opposant 2 ou plusieurs groupes au sein de la même organisation (conflits fonctionnels, fonctionnement en silos...)

Conflit interorganisationnel : conflit opposant 2 ou plusieurs groupes, l'un des 2 provenant de l'extérieur de l'organisation. (sous-traitants, fournisseurs, ONG,...)

Conflit individuel – collectif : conflit opposant 1 personne et 1 groupe.

B Les sources de conflits

Les sources de conflits organisationnels en entreprise sont multiples et impossibles à maîtriser. *Elles peuvent être liées au fonctionnement de l'entreprise (contexte, organisationnelle) ou à l'individu (relations interpersonnelles).*

C Les conséquences du conflit

Les conflits constructifs

Il peut mettre en lumière un problème, réévaluer la pertinence ou une décision, stimuler la créativité et la coopération pour trouver une solution.

Les conflits négatifs ou destructifs

Si laissés en suspens, crée un sentiment de frustration (absentéisme, turn-over, ..) et donc peut nuire à la production. Risque de coût élevé pour l'entreprise (perte de temps, recours à un médiateur, ...)

D La gestion du conflit

La prévention permet d'éviter un certain nombre de conflits. Il s'agit de :

- Former les individus aux fonctionnements humains
- Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme
- Définir clairement les règles à l'avance

Si la prévention ne suffit pas et que le conflit est avéré, les solutions sont :

1. Le recours hiérarchique : Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique (en général dans les situations d'urgence) qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. On débouche souvent sur un conflit latent.

2. L'arbitrage : Il implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement.

3. La médiation : Un intervenant extérieur est désigné par les deux parties, ce n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

4. La négociation : C'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

E Les dispositifs de représentation des salariés dans l'entreprise

Le CSE : Comité Social et Economique (Les membres sont élus pour 4 ans)

C'est l'instance représentative du personnel qui succède (au plus tard le 01/01/2020) aux anciennes instances représentatives suivantes :

- Les délégués du personnel (DP) (E>10 salariés)
- Le comité d'entreprise (CE) (E>49 salariés)
- La délégation unique du personnel (DUP)
- Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)
- Le représentant de la section syndicale (RSS)
- Le délégué syndical (DS)

Rôle du CSE :

- représenter les salariés auprès de l'employeur
- expression collective des salariés pour leurs intérêts
- préservation du droit à la revendication
- veille à la santé, sécurité et conditions de travail
- exercice du droit d'alerte en cas de difficultés éco de l'entreprise ou en cas d'atteinte au droit et libertés des personnes.
- saisie de l'inspection du travail si plaintes.
- Doit être consulté si licenciement collectif, sur les orientations stratégiques de l'entreprise, si plan de sauvegarde ou liquidation judiciaire.

Les syndicats défendent les droits et intérêts économiques et professionnels, tant collectifs qu'individuels, des salariés. Sont concernées les entreprises >50 salariés. Ils sont chargés de faire connaître à l'employeur les réclamations, les revendications ou propositions et négocient les accords. 8% de syndiqués en France.