



**e-Consulting RH**

**Dossier  
Analyses &  
Pratiques**

# **Digital & Ressources Humaines**

## **L'exemple de la Gestion des Crises Sociales**

L'utilisation des outils digitaux au service de la gestion des crises sociales

*La fonction RH est une de ces fonctions que l'on aime détester. Passéiste, tatillonne, ancré dans le 19ème siècle, nous lisons fréquemment que la fonction RH de demain sera digitale ou ne sera pas. Certes, mais au delà des injonctions, les descriptions sont rares.*

*Loin des approches radicales, nous avons voulu illustrer comment nous pourrions faire évoluer la fonction RH grâce aux outils digitaux et l'évolution des comportements, en intégrant les possibilités qu'ils offrent dans des processus RH modernisés.*

*Pour l'illustrer, nous avons voulu travailler sur un processus dont on ne parle quasiment jamais lorsqu'il est question du Digital : la gestion d'une crise sociale.*

*Pour ce faire, nous avons repris les grandes phases de ce processus et regardé à chacune de ces étapes si des outils digitaux pouvaient être mobilisés et une fois ceci fait, replacé ces outils dans une logique d'ensemble. Il serait présomptueux de notre part de proposer un modèle applicable à chaque crise mais en revanche il nous semble possible de donner des clefs afin de mieux les anticiper et les gérer.*

*Ceci étant fait, l'on s'aperçoit que la véritable difficulté ne réside pas dans le digital en tant que tel, mais dans l'évolution des habitudes, certains diront de la culture de fonctionnement, de partage des informations et de la décision.*

Vincent BERTHELOT et François GEUZE  
pour le compte de ConseilWebSocial et e-Consulting RH  
[www.conseilwebsocial.com](http://www.conseilwebsocial.com) & [www.e-consultingRH.com](http://www.e-consultingRH.com)

La gestion d'une crise sociale est souvent considérée comme le baptême du feu d'un professionnel RH. Elle est souvent aussi considérée comme reposant essentiellement sur la qualité des relations personnelles que l'on peut avoir avec les différentes parties en présence. Bien loin de la logique digitale et de processus dont on nous parle fréquemment pour l'ensemble de la fonction RH. Elle est donc un parfait exemple de cette logique « combinée » que nous évoquions précédemment. Une logique où à chaque étape et pour chacun des protagonistes l'utilisation des nouveaux outils du digital peut être un atout majeur... pour autant qu'ils soient actionnés au bon moment, par les bonnes personnes.

Au bon moment, sous-entendu qu'à chaque phase de la crise les outils peuvent être différents et par les bonnes personnes et adaptés en fonction des profils des protagonistes.

Il convient de conserver à l'esprit que les outils technologiques raccourcissent les distances et le temps tout en permettant de développer des approches asynchrones du travail en groupe. Dans les faits, la maîtrise du rythme des négociations fait partie de « l'art de la guerre » et ce rythme a changé avec le digital il est bien plus rapide désormais tant pour les syndicats que pour la direction. Ils peuvent échanger durant les négociations avec leur base ou créer des alliances avec d'autres organisations syndicales, ou sortir des communiqués dès la sortie des réunions de négociations (parfois même pendant grâce aux outils mobiles tels que Twitter) alors que les directions sont tenus à valider chaque mot du communiqué. Cette communication interne peut-être doublé d'une communication externe pour alimenter journalistes, influenceurs et autres relais média. La maîtrise de ces nouveaux canaux et de ces nouvelles pratiques de communication apparaissent donc clairement essentiels au gestionnaire de crise.

## ***1 - La naissance d'une crise***

Pour simplifier, nous pouvons identifier 4 phases distinctes lors de la naissance d'une crise sociale.

Nous allons détailler ces phases mais il convient de préciser en introduction que c'est la préparation en amont qui permettra d'être rapidement efficace dans la gestion d'une crise sociale. En effet si vous avez pris le soin comme le préconise Sun Tzu dans l'art de la guerre de bien analyser vos territoires, forces et faiblesses, celles des autres acteurs vous augmenterez vos chances de succès. Ainsi il vous faut connaître les organisations syndicales et différents leaders, les alliances possibles et jeux de pouvoir intersyndicaux, leurs poids électoral suivant les endroits et catégories de personnel. A cela doit venir s'ajouter pour les plus grandes entreprises une connaissance des positionnements des confédérations et éventuellement fédérations sur l'actualité ou questions de fond. Vous ne devez pas attendre les premiers signes pour établir vos cartographies et connaître les partenaires sociaux.

Une crise sociale peut naître de différentes sources de tensions, qui prises indépendamment les unes des autres peuvent apparaître parfois anecdotiques

L'utilisation des outils digitaux au service de la gestion des crises sociales

telles que : faire des choix nouveaux, inhabituels, être contraint d'adopter des comportements opposés à ses valeurs ou à ses convictions, voir ses marges de manœuvre réduites, voir ses efforts ou réalisations non reconnus, être confronté à des sollicitations divergentes ou contradictoires, etc ... en fait tout un ensemble de faits constituant ce que l'on appelle parfois les « irritants sociaux ». Elle peut naître aussi du manque d'évolution et d'adaptation d'une entreprise à son environnement qui finit là aussi par créer des tensions dans le fonctionnement se répercutant sur le climat social.

La première phase d'un conflit, n'est quasiment jamais perçue en tant que telle. Cette phase de répression des tensions repose sur une rationalisation des situations de la part des protagonistes, mais des petites phrases peuvent être captées au détour des conversations autour des machines à café ou maintenant sur les Réseaux Sociaux de l'Entreprise (RSE – voir [www.esnbp.fr](http://www.esnbp.fr)) ou professionnels (LinkedIn, Viadéo..) du style : je peux pas nuire à mes collègues, je dois faire mon travail correctement, je ne dois pas déplaire à ...

Il est à noter qu'à ce niveau les organisations syndicales sont souvent au même niveau que les directions du point de vue information et peu au courant surtout au niveau central.

### **L'utilisation des technologies :**

- *Pour Quoi : Développer une veille et une écoute permanente*
- *Pour Qui : En premier Observatoires Sociaux, DRH, et ensuite Partenaires sociaux, managers, collaborateurs, relais d'opinion.*
- *Avec Quoi : Les outils du numérique au service de l'écoute. Du smiley au big data en passant par les baromètres sociaux évolués ces outils seront principalement utilisés comme des « capteurs » du climat social. Du plus simple au plus complexe, l'on pourra utiliser la lecture et l'analyse sémantique des réseaux sociaux d'entreprise complémentaires à la lecture des communications publiques des partenaires sociaux (internet, intranet, comptes Twitter des partenaires sociaux de l'entreprise, locaux ou nationaux), la mise en place de communautés de pratiques ayant pour objectif de suivre l'état du climat social ou l'utilisation d'outils de captation de l'humeur (exemples : [www.zestmeup.com](http://www.zestmeup.com) ou [www.supermood.com](http://www.supermood.com)) ou de gestion des baromètres sociaux (exemple : [www.O2J.com](http://www.O2J.com)). Quelques percées ou essais sont en cours avec le Big Data, mais elles relèvent à notre sens plus de la logique de R&D que de l'utilisation opérationnelle.*
- *Il est intéressant pour une grande entreprise de lier des partenariats avec les équipes « COM » pour que leur travail de veille externe prenne en compte des #Hashtags du type celui de l'entreprise et ceux des partenaires sociaux. Des conflits peuvent se développer désormais hors syndicats et sont portés par des salariés directement sur le web.*

La seconde phase est celle où, bien souvent, l'on commence à prendre conscience du problème. Elle se traduit généralement par un ensemble de comportements conduisant à la « fuite » ou à la « régression » qu'elles soient conscientes ou pas. L'on commence à voir apparaître des retards, du désengagement professionnel, de la non qualité, perte de ponctualité, absentéisme, non participation aux réunions, baisse de la motivation personnelle. La crise est alors diffuse et individuelle avec des comportements plus ou moins visibles marquant la perte de confiance puis la défiance et enfin l'opposition.

### **L'utilisation des technologies :**

- *Pour Quoi : Compléter le système de veille et d'écoute. Il s'agit de disposer d'un ensemble d'indicateurs complémentaires qui, selon un rythme à définir avec l'entreprise, permettra d'identifier rapidement les secteurs, services ou métiers qui entrent dans cette phase.*
- *Pour Qui : Observatoires Sociaux, DRH, (Partenaires sociaux, managers, collaborateurs, relais d'opinion)*
- *Avec Quoi : Complémentairement aux outils précédemment cités, l'on peut travailler à l'Utilisation du système SIRH, de la GTA, mais aussi intégrer d'autres informations en provenance d'autres SI départementaux (production, qualité...). On cherchera alors des variations dans le taux d'absentéisme, de turnover, des problèmes d'insubordination se traduisant par l'augmentation des sanctions disciplinaires, des demandes de mobilité en hausse provenant d'un même secteur...*

La troisième phase est celle où l'on passe d'un ensemble de signaux plus ou moins faibles aux signaux forts. Sans être encore dans le conflit ouvert, l'on voit se développer des comportements d'agressivité plus ou moins marqués entre les personnes, les groupes, les services, les métiers, etc... cette agressivité s'exprime souvent à l'encontre du « système » avec des erreurs volontaires, des rumeurs, des tracts, etc... principalement à l'encontre de la hiérarchie ou de la direction.

### **L'utilisation des technologies :**

- *Pour Quoi : Remonter les informations, les faits dans les meilleurs délais aux personnes faisant partie du circuit de décision (ligne managériale) et/ou en situation d'apporter des solutions (Professionnels RH, médiateurs).*
- *Pour Qui : Principalement Managers, Ligne Hiérarchique, Professionnels RH*
- *Avec Quoi : Dans certains cas il est possible d'utiliser des systèmes de type « workflow » pour faire remonter l'information et les pièces d'un dossier. L'utilisation de systèmes de type « groupware » (par exemple : [www.opengroupware.org](http://www.opengroupware.org)) ou de gestion de communautés (une communauté étant spécifiquement créée à cette occasion) permet de partager les pièces du dossier, d'associer des experts techniques et/ou juridiques pour travailler à l'apport de solutions « a chaud ».*
- *Les RH peuvent avoir une vision transversale grâce à ces outils et la décentralisation de leur alimentation en données et alertes sociales pour transmettre des informations aux managers*
- *Il est aussi possible de développer des échanges avec la ligne managériale via web-conférence avec une plateforme pour recueillir les réponses afin de disposer d'informations venant directement de la base et permettant de mieux comprendre les problèmes et risques sociaux*

La quatrième phase est celle du conflit ouvert. Il arrive souvent que dans cette phase, l'on substitue une ou des revendications globales aux problèmes concrets rencontrés. Il s'agit de sublimer les problèmes individuels et de réussir à cristalliser les problèmes pour constituer une action de groupe.

A ce stade les organisations syndicales vont chercher à traduire les demandes plus ou moins clairement exprimées pour les porter et affirmer leur représentation des salariés auprès des directions. Ce positionnement est rendu plus difficile avec la montée en puissance des coordinations mais surtout de l'organisation de mouvement de protestation des salariés au travers des réseaux sociaux. Il y a là un point d'intérêt convergeant entre directions et syndicats car le problème est d'autant plus difficile à gérer si il n'est pas porté par une organisation syndicale

habituée à négocier mais donne lieu à l'émergence d'un leadership issu directement de la base.

### **L'utilisation des technologies :**

- *Pour Quoi : Gérer le risque médiatique, optimiser la communication éviter que le conflit ne s'étende.*
- *Pour Qui : Principalement Managers, Ligne Hiérarchique, Professionnels RH*
- *Avec Quoi : De même que lors de la phase 3 l'on utilisera des outils permettant une communication optimale entre les personnes qui constitueront la cellule de crise et/ou de négociation. Il conviendra également de renforcer l'attention portée à l'ensemble des communications entre les parties prenantes du conflit ainsi que la communication de chacun des groupes participants au conflit. Des outils de veille des réseaux sociaux, de twitter, des forums de discussion peuvent alors apporter de nombreuses informations, ils viennent compléter les classiques et habituelles pratiques de recueil et d'analyse des tracts. Il est bon aussi de ne pas oublier les alertes google, simples et efficaces.*
- *Possibilité de partager les informations du web sur la crise sociale grâce à des outils de curation avec des profils privés.*
- *Veille en continu en interne et externe sur cette crise*

Quoiqu'il en soit, la crise est là. Il nous faut maintenant la traiter.

## **2 – Le traitement à chaud des conflits**

Le traitement à chaud d'un conflit est toujours chose délicate. Car de la manière dont sera abordée cette étape naîtra la possibilité d'une recherche de solution de manière plus ou moins rapide. Nous ne traiterons pas ici des stratégies d'évitement que pourraient être : le renvoi du problème à une autre instance dans une logique de type bouc émissaire, le déplacement de l'enjeu du conflit vers des enjeux supérieurs ou plus fédérateurs ou la stratégie du « pourrissement ».

Dans un premier temps, il convient d'analyser les revendications pour mesurer si elles sont ancrées dans des difficultés réelles ou simples leviers de revendications syndicales en attente de médiatisation.

Il convient d'écouter et d'expliquer le sens des décisions prises (en amont du conflit). L'instauration d'une communication directe dans une logique d'information et de dialogue apparaît ici absolument nécessaire. Les intranets de communication, mais aussi le mail, les systèmes de messageries instantanées et bien entendu les réseaux sociaux internes trouvent ici toute leur place, même si leur utilisation est difficile et nécessite un certain doigté dans les messages postés. L'importance sera de ne pas rester dans une communication top down mais d'engager la conversation avec les salariés.

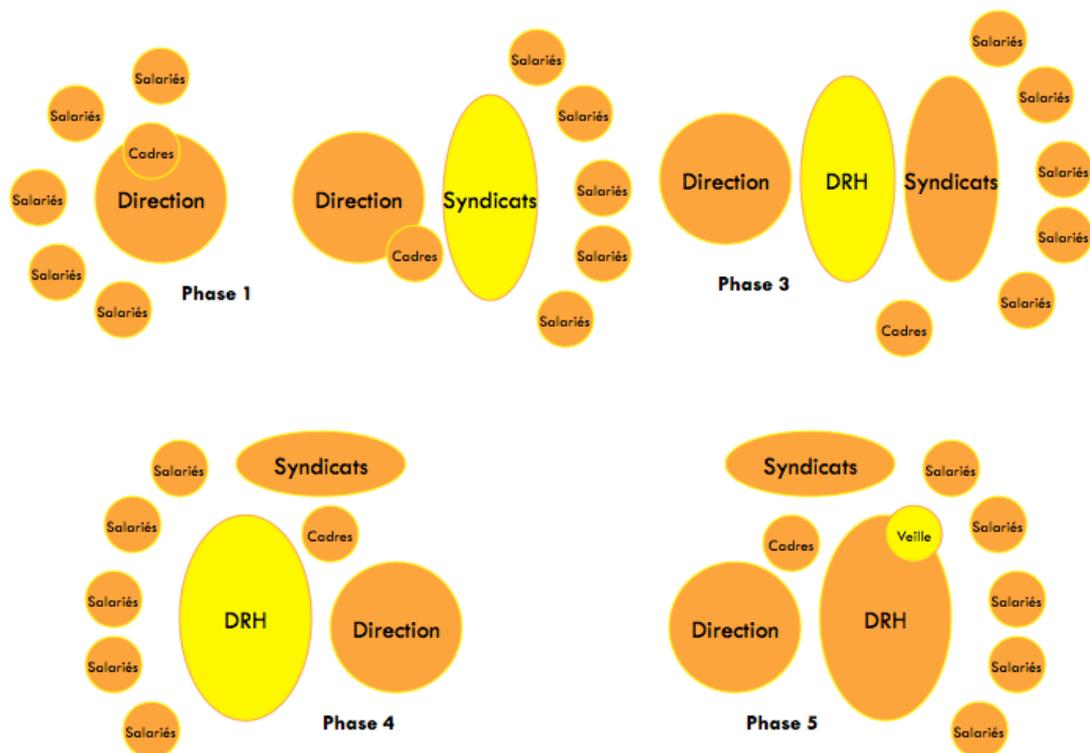
Il convient de rappeler que ce billet est centré sur la digitalisation des processus mais qu'une des ressources directes pour analyser le degré de risque de cette crise demeure les remontées par le canal managérial. Les managers continuent de recueillir l'expression directe du mécontentement des salariés et parviennent souvent à nouer des dialogues au plus près du terrain.

Ce premier temps nécessite un réel travail de synthèse, de la part des professionnels RH et des relations sociales en collaboration avec les « Community

L'utilisation des outils digitaux au service de la gestion des crises sociales

Managers» RH ou les animateurs des communautés de pratique. Il permettra d'identifier les réels problèmes, ceux cachés derrière les slogans fédérateurs et d'évaluer ainsi si il est possible ou pas de retirer les causes de tension. Dans le cas ou il est possible de retirer dans les meilleurs délais les causes de tension, ce document pourra (si la politique de communication le permet et si les usages en vigueur dans l'entreprise poussent à cette transparence) être partagé avec les collaborateurs et leurs représentants. En tout état de cause, il permettra de Fixer, délimiter et résorber les problèmes en faisant preuve d'écoute et de concertation, en apportant de l'information et en posant les bases des modalités de concertation. Ces modalités pouvant le cas échéant associer les collaborateurs concernés par le conflit, non pas nécessairement dans une logique référendaire, mais à minima dans l'écoute et la compréhension des problèmes qu'ils rencontrent. Le ton même des communications doit alterner entre l'information neutre et factuelle et celle qui sans être du storytelling fuit l'utilisation de la langue de bois.

Le jeu de la négociation digitale fait donc évoluer le modèle des relations sociales où DRH et Partenaires Sociaux deviennent des experts travaillant sur un pied d'égalité en ce qui concerne la relation aux collaborateurs. Ce modèle étant particulièrement efficace lorsque la dissymétrie d'information d'avec la Direction est elle aussi limitée.



Cette étape étant posée, certains conflits connaissent alors une phase de développement.

### 3 – Le développement

Dans cette étape, chacune des parties campent sur leur position, exige de l'autre des concessions majeures et généralement est fermée aux intérêts et contraintes

L'utilisation des outils digitaux au service de la gestion des crises sociales

de l'autre. L'émotion et les passions dominent, une certaine forme de lutte psychologique se développe avec les aspects « festifs » qui visent à renforcer la cohésion des grévistes quand la grève se prolonge. Ne réduisons pas les aspects festifs aux « merguez parties », bien d'autres possibilités existent telles que l'organisation de goûter pour les enfants des grévistes, les visites de l'usine, la vente d'objets promotionnels, l'organisation de crowdfunding etc... Ces développements, autrefois largement relayés dans la presse locale débordent aujourd'hui sur les réseaux sociaux, Twitter, etc ... Et ceci est tout à fait normal car, cela participe aux facteurs de développement du conflit, portés par l'espoir d'un gain facile et rapide, l'accroissement du nombre de grévistes et bien entendu le recueil d'appuis externes. Durant cette étape, la place et la maîtrise des outils de communication digitaux devient essentiel pour l'ensemble des parties (d'autant que % des actifs sont équipés eux-mêmes d'outils, et que leurs familles et leurs proches également). Les organisations syndicales vont lors de cette phase tenter de trouver un relais médiatique sur les grandes plateformes sociales et par une utilisation plus ou moins maîtrisée de la vidéo, des images qui sont plus virales que les textes seuls. Ces images et vidéos sont diffusées vers le grand public mais aussi la presse et les grands relais comme support média du mouvement de lutte.

Cette étape, plus ou moins longue, précède une phase de reflux.

### **L'utilisation des technologies :**

- *Pour Quoi : Gérer le risque médiatique, optimiser la communication éviter que le conflit ne s'étende, préserver l'image de l'entreprise, marques et marque employeur.*
- *Pour Qui : Principalement Managers, Ligne Hiérarchique, Professionnels de la communication et des RH.*
- *Avec Quoi : Les outils de veille des réseaux sociaux (par exemple Facebook insight pour Facebook), de Twitter (par exemple www.crowdbooster.com), des forums de discussion et des blogs peuvent alors apporter de nombreuses informations, ils viennent compléter les classiques et habituelles pratiques de recueil et d'analyse des tracts. Outre les outils précédemment cités, des outils tels que les « alertes de google » sont particulièrement intéressants pour suivre les actualités et les blogs. Il faudra surveiller les publications sur Youtube, instagram et désormais Periscope.*

## **4 – Le reflux**

### **4.1 Quand intervient la phase de reflux ?**

La phase de reflux intervient généralement après la prise de conscience que l'affrontement n'est plus productif. Il arrive également qu'il intervienne par épuisement de l'énergie de l'un ou l'autre des protagonistes, par manque de soutien ou la perte des alliés. Il intervient également par la compréhension du coût de la poursuite du conflit au regard du gain possible. Dans cette phase, l'information et l'accès à celle-ci jouent encore une fois un rôle prépondérant. Elle repose pour la direction sur la diffusion d'une information factuelle, juste et sincère. Il s'agit pour accélérer l'entrée dans la phase de reflux d'apporter ces informations détaillant ainsi moyens et méthodes permettant de sortir du conflit. Le rôle de chacun des acteurs de la cellule de crise (cf infra) est ainsi primordial.

Les organisations syndicales montrent des stratégies différentes pour gérer cette phase critique pour leur image comme le mouvement. Certaines savent se retirer

L'utilisation des outils digitaux au service de la gestion des crises sociales

dès que le désengagement de la base affaiblit gravement le rapport de force avec la direction. D'autres essaient de prolonger les braises et durcir le mouvement rendant plus difficile la sortie de crise comme le retour au travail et les relations entre collègues pour d'ultimes gains très aléatoires et souvent symboliques.

#### **4.2 Le risque du pourrissement**

Le risque de pourrissement s'accroît avec la crainte de l'humiliation et du déshonneur opposé au sentiment de ne plus rien avoir à perdre, d'avoir fortement investi dans le conflit et de ne pouvoir faire confiance à l'équipe de Direction.

## **5 – La sortie de conflit négociée**

La sortie de conflit négociée nécessite de travailler à renouer le contact entre les personnes, rétablir le dialogue et à réduire les incompréhensions. On retrouve ici toute l'importance de la connaissance physique du réseau soit des responsables syndicaux soit aussi des hommes d'influence. Il s'agit également de relativiser les points de vue afin de dépassionner les débats. Il conviendra donc d'apporter des informations sur les zones d'incompréhension, de prendre en compte les intérêts en jeu pour chacune des parties et dans la foulée de travailler à la suggestion de solutions de compromis permettant en même temps de reconstruire la confiance.

#### **5.1 Préparation et Organisation de la négociation**

Il s'agit d'avoir une parfaite analyse de la situation, d'identifier les thèmes, les acteurs, les moments clefs et le périmètre de la négociation. L'on en profitera pour analyser la nature des relations passées, actuelles et désirées avec chacun des protagonistes tout en examinant les aspects flous ou incertains du conflit afin d'anticiper les points durs et éviter les surprises potentielles. Il s'agit en fait d'analyser le contexte général de la négociation. Ceci étant fait, il convient de se fixer des objectifs en prenant en compte :

- Identifier les besoins probables et les contraintes de chaque partie
- Déterminer les terrains de convergence et les zones de conflits éventuels
- Fixer les bornes, les marges de manœuvre (minimum et maximum)
- Identifier les informations confidentielles et celles qui peuvent être divulguées
- Déterminer la composition de l'équipe de négociation / la cellule de gestion de crise et répartir les fonctions et les tâches

Enfin généralement l'on définit les moyens à utiliser et l'on cherche à anticiper les réactions possibles en :

- Évaluer les marges de manœuvre
- Préparer les scénarios et anticiper leur faisabilité
- Dresser une liste des concessions possibles
- Identifier les points à traiter de manière conjointe
- Planifier les négociations (thèmes et calendrier) en intégrant les éléments de contexte
- Anticiper les situations possibles

L'utilisation des outils digitaux au service de la gestion des crises sociales

- Identifier les sources de pression éventuelles
- Préparer les réactions aux propositions et revendications des organisations syndicales
- Mesurer le poids syndical des acteurs et les majorités possibles pour signer un accord ou au contraire un veto.

## 5.2 Ouverture et Dialogue

Cette phase permet d'échanger avec l'ensemble des participants les idées et informations. Il s'agit d'éviter les principales dysmétries d'information pouvant bloquer les négociations voire relancer le conflit en phase de développement. Pour ce faire, l'on considère que généralement il convient d'indiquer ses intentions au moment opportun, d'observer les réactions des partenaires de la négociations, de les tester en suggérant des hypothèses et d'explorer les intérêts et besoins de chacune des parties tout en travaillant à l'élaboration d'un climat favorable. Il s'agit donc de rechercher et comprendre en :

- Identifiant les besoins et les intérêts cachés
- S'informant, sollicitant des explications, des clarifications
- Approfondissant les points spécifiques, vérifier et confirmer la compréhension
- Cherchant à comprendre ce que les partenaires peuvent désirer ou ne pas désirer obtenir
- Identifiant les aspects positifs et négatifs des propositions émises
- Suggérant des voies de développement des avantages mutuels et de réduction des points de friction
- Recentrant la discussion autour des proposition et non des récriminations.

Il s'agit ainsi de construire en intégrant et évaluant les idées des partenaires de la négociation mais aussi de la ligne managériale (l'on pourrait dans certains cas y associer les collaborateurs, mais cela sous-entend un véritable bouleversement dans les relations sociales et dans l'approche même du mandat délivré aux partenaires sociaux par les collaborateurs).

### L'utilisation des technologies :

- Pour Quoi : Gestion de la communication, Organisation du fonctionnement de la cellule de gestion de crise
- Pour Qui : Participants à la cellule de gestion de crise, Managers, Ligne Hiérarchique, Professionnels de la communication et des RH.
- Avec Quoi : Aux outils précédemment cités concernant la communication, avec l'utilisation de comptes Twitter privés (que l'on peut suivre uniquement avec validation) l'on rajoutera le fait que des outils de type gestion des communautés peuvent avoir ici un certain intérêt ainsi que des outils de gestion de la collaboration entre équipes distantes ou de gestion de projet. Bien sur, cela devra s'effectuer sans oublier que les contacts directs sont essentiels dans les phases de gestion du conflit. Toutefois cela permet d'avoir une gestion des partages de documents et d'analyses optimal. On pourra à cet effet regarder le fonctionnement d'outils tels que [www.advantseez.com](http://www.advantseez.com)

## 6 – La période post conflit

Dans cette période, généralement l'on s'applique de part et d'autre à appliquer loyalement les engagements et accords conclus et à réduire les éventuels motifs de tension subsistants. Au delà de la mise en place des plans d'action, il convient d'analyser le conflit et de faire un bilan du comportement des différents acteurs et éventuellement (si cela n'a pas été le cas) de réexaminer la stratégie sociale.

Il s'agit de communiquer aux salariés les résultats concrets des négociations et un calendrier d'application.

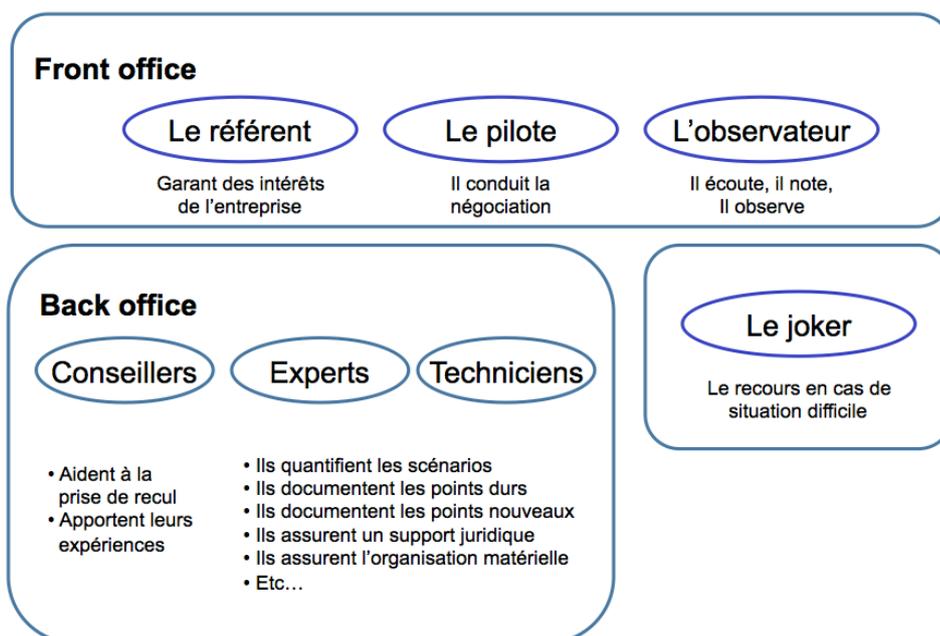
### L'utilisation des technologies :

- Pour Quoi : Évaluation du climat social, suivi post-crise.
- Pour Qui : Observatoires Sociaux, DRH, Partenaires sociaux, managers, collaborateurs, relais d'opinion.
- Avec Quoi : Les outils du numérique au service de l'écoute tels que défini dans la phase la première phase d'écoute. Il s'agit ici toutefois d'évaluer les évolutions et l'impact de la crise pour pouvoir proposer des actions complémentaires permettant de consolider le retour de la confiance.

## 7 – La place des acteurs durant ces phases

### 7.1 L'équipe de négociation, cellule de gestion de crise

Une cellule de gestion de crise est parfois nécessaire lorsqu'il s'agit de conflits importants, étendus sur un périmètre géographique élargi ou quant aux motifs de revendication. La composition de la cellule de gestion de crise est par ailleurs conditionnée par l'organisation ou la non organisation des « adversaires ». Il est possible dans certains cas d'identifier les rôles et missions de chacun tel que suivant (d'après Hubert Landier & Daniel Labbe) :



L'utilisation des outils digitaux au service de la gestion des crises sociales

## 7.2 *La cellule de gestion de crise, rôle et missions*

Au delà de la conduite des négociations, les rôles généralement dévolus à la cellule de gestion de crise résident dans :

- L'évaluation et l'analyse du développement du conflit (dénombrement des grévistes, détermination, cohésion du mouvement, identification des leaders et donc interlocuteurs).
- Définir et mettre en œuvre les conduites à tenir en fonction du développement du ou des conflits
- Animer l'encadrement de terrain en apportant des informations sur l'importance du mouvement et sus ses conséquences, définir les comportements adéquats, apporter des éléments d'information sur les motifs du conflit et bien entendu informer l'encadrement sur le contenu des négociations.
- Organiser la communication vers les grévistes et non grévistes
- Gérer les relations avec le reste de l'entreprise
- Organiser la communication externe
- Gérer la relation avec les clients, fournisseurs, usagers
- Décider de la conduite à tenir en cas d'événements graves
- Pilotage de l'action en justice (avec un spécialiste)

Il s'agit également de travailler à l'exploration des demandes de la partie adverse ainsi qu'à la formulation de propositions permettant une sortie de crise. La qualité du travail collaboratif au sein de la cellule de gestion de crise et avec les managers et la Direction est donc une condition essentielle du fonctionnement de la gestion de la crise.

## 7.3 *Les managers*

La digitalisation de la gestion de la crise peut être un véritable levier pour mieux accompagner et associer les managers à la gestion de celle-ci. Comme décrit précédemment, leur rôle de relais est essentiel, mais il ne faut pas minorer la capacité de ceux-ci à apporter des solutions pratiques à la gestion de la sortie de crise. Il conviendra, outre les points soulignés précédemment à porter une attention particulière quant à l'existence d'un collectif de travail entre les managers et bien entendu à la bonne mise à disposition des outils ...

Les crises sociales peuvent aussi lézarder le bloc direction avec une partie des managers ne soutenant plus certaines décisions de l'entreprise et faisant porter ainsi un grand risque sur la capacité à y répondre.

Il est primordial de garder un lien très étroit avec l'ensemble des managers et d'éviter le syndrome de tour d'ivoire de hauts responsables comptant sur l'application zélée de l'ensemble de la ligne hiérarchique. La qualité des relations entre direction et manager, le niveau de confiance mutuel sont des points vitaux dans les conflits sociaux.

## **8 – En guise de conclusion.**

L'on s'aperçoit ainsi que les principaux outils sont largement accessibles au plus grand nombre. La véritable difficulté réside dans l'apprentissage de ces outils au service d'un véritable travail collaboratif. Ceci repose donc en réalité la question de nos collectifs de travail (managers, équipes, etc...), la qualité des relations interpersonnelles et nécessitera souvent une évolution de notre culture.

La formation est nécessaire pour ne pas être submergé par le nombre d'informations à traiter, l'avalanche d'outils et crouler sous l'infobésité !

L'objectif n'est pas non plus de souffrir d'hyperconnexion par peur de ne pas saisir les premiers signaux faibles mais d'utiliser les outils que nous proposent le digital pour mieux travailler, de façon plus collaborative et avec des temps de réaction plus court.

Les formations des différents acteurs aux outils et au changement de posture seront à prévoir pour réussir la convergence des compétences anciennes et nouvelles de négociation sociale. Il ne suffit pas de recueillir les données il faut savoir les traiter afin d'en tirer tout le sens pour qu'elles puissent permettre d'orienter les décisions stratégiques.

Rappelons aussi que les syndicats sont aussi en lutte entre-eux pour obtenir de meilleurs scores aux élections professionnelles et plus de moyens et peuvent donc aussi prendre des décisions surprenantes d'alliances plus ou moins éphémères.

D'ailleurs, même si cet article a été écrit avec une optique « Direction », relisez le avec une posture « Syndicale » ...