

DIALOGUE SOCIAL

Que faire quand les conflits viennent de la base

Publié le 20/12/2019 • Par [Françoise Sigot](#) • dans : [A la Une RH](#), [France](#), [Toute l'actu RH](#)



Construits sur des revendications souvent très pragmatiques et catégorielles, les mouvements sociaux portés par des petits groupes tentent de prendre le dessus sur le dialogue social normalisé. Des solutions émergent.

On savait le dialogue social bouleversé par les transformations sociétales, alourdi par des instances plus toujours adaptées aux situations nouvelles, voire caricaturé par certaines de ses parties prenantes. Et voilà qu'à ces signaux d'essoufflement s'ajoute un phénomène nouveau, en tout cas devenu visible : les revendications et les conflits portés par la base.

Certes, rares sont les DRH des collectivités qui n'ont jamais vu une poignée d'individus faire le forcing à la porte de leur bureau pour brandir des exigences corporatistes, mais ces épiphénomènes rentraient jusque-là vite dans le schéma classique du dialogue social. Or, plusieurs mouvements récents montrent que la « normalisation » et la gestion de ces conflits issus de la base semblent de plus en plus délicates.

Des agents désorientés

Fin 2018, le [du Rhône SDMIS 69](#), métropole de Lyon et département du Rhône, (1 600 agents) a connu un mouvement de grève porté par quelques agents travaillant dans une même caserne, et réclamant la création de 300 postes. « Tout ceci est parti d'un petit groupe et les réseaux sociaux ont été un accélérateur », analyse le contrôleur général Serge Delaigue, directeur départemental et métropolitain du SDMIS.

Trois mois ont été nécessaires pour venir à bout de ce conflit parfois violent. « Les revendications étaient irréalistes. Les organisations syndicales étaient prises entre ce mouvement soudain et les élections professionnelles qui approchaient. Les agents étaient désorientés. Ce mouvement laisse encore des traces aujourd'hui », reconnaît-il.

Ne jamais perdre de vue l'intérêt collectif

Même si la violence – jusqu'à la séquestration – a émaillé ces trois mois de conflits, Serge Delaigue et Jean-Yves Sécheresse, président du SDMIS, ont toujours cherché à replacer ces négociations dans un cadre global. « Au départ, les organisations syndicales ont chevauché ces revendications extrêmes mais nous n'avons jamais douté de notre position et, au final, un accord a été trouvé dans le cadre des négociations globales qui étaient en cours avec les syndicats », retrace Jean-Yves Sécheresse.

Revenir au global, telle semble être la position partagée par les DRH des collectivités pour gérer ces conflits. La ville de Suresnes est allée très loin pour replacer les organisations syndicales au centre du dialogue social en initiant des mesures singulières qui portent leurs fruits. La méthode fait ses preuves, mais elle nécessite du temps et de la pédagogie.

« Notre rôle c'est aussi de dire qu'il y a des instances de représentation du personnel qui sont là pour négocier », est convaincue Lise Fournot-Bogey, DRH de la métropole de Lyon. Malgré cela, désormais, certains agents basculent dans l'émotionnel et négligent l'intérêt collectif en entretenant une pression latente auprès des collectivités, comme sur les syndicats.

« Nous avons eu à gérer le marché de certains agents, naviguant sur des préavis différents de syndicats, à la faveur de revendications catégorielles parfois à la limite de la mise en concurrence des organisations syndicales par les agents revendicatifs », témoigne la DRH d'une métropole (comptant plus de 10 000 agents).

Recentrage sur la pédagogie

Cette évolution n'est pas propre au secteur public et, selon Alain Petitjean, directeur du centre « études et prospective » du groupe Alpha, cabinet de conseil dans les relations sociales, « elle marque une tournure de plus en plus identitaire. Nous ne sommes plus sur des discussions portant sur des acquis sociaux, mais sur de la raison d'être. Or, si les acquis sociaux sont considérés comme relevant du dialogue avec les syndicats, l'identité professionnelle, tels le fini parti ou des droits spécifiques liés au métier, ne déclenche plus une riposte collective ordonnée mais des postures individualistes exacerbées ».

Avec le recul, les DRH qui se sont frottés à de tels mouvements évoquent aussi des phénomènes « révélateurs de difficultés managériales et de coopérations », selon l'expression de la DRH qui souhaite rester anonyme.

Pour prévenir ces conflits, un levier émerge : le management de proximité.

« J'ai demandé aux managers de recevoir les agents afin de leur expliquer notre action et nos priorités », expose Serge Delaigue. Le recentrage sur la proximité et la pédagogie peuvent aussi se traduire par une adaptation des accords.

« L'accord-cadre doit rester la norme, mais on peut introduire de la souplesse en personnalisant ces dispositions pour coller aux besoins de situations de travail spécifiques, par exemple. Ainsi, on redonne des marges de manœuvre au management qui peut s'impliquer, car si celui-ci fait défaut, le conflit ne sera pas loin », estime Alain Petitjean.

Les solutions sont encore balbutiantes, mais elles devront s'affiner car la multiplication de ces mouvements déclenchés par la base ne fait guère de doute. Surtout à l'heure où les collectivités s'engagent dans des regroupements pour former des organisations XXL, substrat favorable au développement de sentiments d'abandon et d'incompréhension pour une bonne partie des agents.

Cause à effet ?

Alors que certains agents n'hésitent plus à monter au créneau pour porter leurs propres revendications, les dernières élections professionnelles, de décembre 2018, n'ont mobilisé que 51,8 % des agents, en recul de 3 points par rapport aux élections de 2014.

Source : direction générale des collectivités locales, janvier 2019.

« Nous proposons aux syndicalistes des formations pour monter en compétences »



Béatrice de Lavalette, adjointe au maire, déléguée aux RH et au dialogue social à la ville de Suresnes (1 061 agents, 48 600 hab., Hauts-de-Seine.)

« Je suis persuadée qu'il faut des syndicats les plus représentatifs possibles pour avoir un dialogue social de qualité. Ainsi, les OS deviennent de véritables forces de proposition. A défaut, on voit fleurir autant de revendications que d'agents et le risque de conflits est plus important. Aller vers ce type de dialogue social prend du temps et demande une volonté politique forte.

J'ai mis en place, en 2009, une charte de reconnaissance du parcours syndical qui permet de valoriser l'engagement syndical. Nous proposons également aux syndicalistes de suivre des formations pour monter en compétence. Nous avons aussi lancé en 2017 le chèque syndical qui permet aux agents qui le souhaitent de reverser ce chèque à une OS. Au fil des ans, nous constatons que de plus en plus d'agents s'engagent dans un syndicat et nous parvenons ainsi à inscrire notre action dans un dialogue constructif. »

Une nouvelle instance pour un nouveau départ

A partir de 2022, le comité social territorial, issu de la fusion du CHSCT, entrera en scène. Il devrait être la nouvelle instance de dialogue social. Sera-t-il de nature à refonder les bases du dialogue social et ce faisant, étouffer dans l'œuf les velléités individuelles et individualistes ? Pour l'heure, les analyses divergent.

Les directions des ressources humaines semblent accueillir ce nouvel espace de négociation avec bienveillance mettant notamment en avant une simplicité d'organisation et une meilleure lisibilité de la répartition des compétences. Les syndicats estiment quant à eux que la fin du CHSCT est de nature à mettre à mal bon nombre de points de dialogue, spécialement ceux portant sur les thématiques aujourd'hui négociées en CHSCT.

Le management de proximité comme solution

Lise Fournot-Bogey, directrice des ressources humaines

[Métropole de Lyon • 59 communes • 9 200 agents • 1,38 million d'hab.] En mars 2019, la métropole de Lyon a, pour la première fois, connu un conflit qui s'est constitué hors du périmètre des OS et qui était visible. Il a touché la collecte des ordures ménagères. Il a duré plusieurs semaines et est né sur des revendications propres au métier.

« Au-delà des revendications, nous avons face à nous des interlocuteurs qui n'ont pas nécessairement la connaissance du temps et des processus de prises de décisions dans une collectivité. Cela a compliqué les négociations. Lorsque nous discutons avec les OS, l'équité et l'intérêt général qui nous préoccupent sont parfaitement intégrés. Avec la base, ce sujet du global est relégué au second plan », explique Lise Fournot-Bogey, la DRH.

Même si ce conflit a pu être traité et réglé dans le cadre global des négociations qui étaient alors en cours, « il nous interroge sur nos modalités de management et nous ne pouvons pas nier cette évolution des relations sociales. Nous devons mieux travailler sur le management de proximité qui est une clé pour que les agents se sentent mieux entendus et intégrés dans les projets et les évolutions, préconise-t-elle. En revanche, nous continuerons à inscrire le dialogue social dans des discussions au sein des instances prévues à cet effet, car nous devons prendre des décisions et des actes qui, même s'ils peuvent prendre en compte les particularismes de certains collectifs de travail, doivent s'inscrire dans des démarches globales et équitables au sein de l'organisation».

Contact : direction des ressources humaines, 04.78.63.40.40.