



## AGENDA

>> **Les Rendez-vous LAMY de l'actualité RISQUES PSYCHOSOCIAUX : stress, harcèlement moral, suicide, ...**  
(12 octobre 2009)

Rencontre sur les thème des risques psychosociaux, animée par Marie Hautefort. Le 12 octobre à Paris, dans les salons de l'Hôtel Méridien Etoile, 81 Boulevard Gouvion Saint Cyr 75017, de 9h à 17h.  
[www.wk-rh.fr](http://www.wk-rh.fr)

>> **Congrès HR** - 18ème édition  
(30 septembre 2009)

Invitation par le Cercle de l'Humain au Congrès HR, réunissant 600 DRH des plus grands comptes. Huit conférences thématiques réunissant plus de 90 intervenants, des groupes de travail interactifs, des plénières et des tables rondes, etc. Comment gérer tous les âges dans l'entreprise, comment réussir et mesurer l'engagement managérial, comment intégrer la gestion des compétences à la stratégie de l'entreprise ?

Du 30 septembre au 1er octobre 2009  
LE PRE CATELAN - Route de Suresnes - 75016 PARIS Tél. : 01 44 14 41 00  
[www.congreshr.com](http://www.congreshr.com)

## ARTELIE DANS LA PRESSE

>> **Entreprise et Carrières** (01 - 09 septembre 2009) : Restructurations : le stress des survivants

>> **CourrierCadres.com** (24 août 2009) : Témoin d'un harcèlement ... que faire ?

>> **Le Nouvel Economiste** (9 juillet 2009) : Le dialogue social comme antidote - Les raisins de la colère : et si la violence était une constante du dialogue social à la française ?

**En savoir + sur le site [artelie.com](http://artelie.com)**

## A PROPOS D'ARTELIE CONSEIL

Artélie Conseil évolue dans le champ de l'expertise et du conseil aux Directions Générales, sous un double volet : conseil stratégique et mise en œuvre opérationnelle. Ses clients sont essentiellement les équipes de Direction et DRH.

Artélie Conseil aide à anticiper et résoudre les risques humains inhérents à la mise en place d'une stratégie. Ces risques s'expriment pour l'entreprise, sur le plan juridique (avec l'obligation de résultat dans la prévention des risques psychosociaux), "business" (report ou échec d'une stratégie) ou en terme d'image (médiatisation).

Pragmatique, notre approche ne se limite pas au "psychologique" et prend en compte à la fois les enjeux humains, stratégiques et organisationnels de l'entreprise.



par Bénédicte Haubold

## RETRAVAILLER ENSEMBLE APRES UN CONFLIT SOCIAL LOURD

Les derniers mois ont été marqués par des conflits sociaux lourds, tant du point de vue médiatique que de leur violence, du moins dans l'intention manifestée par certains salariés. Si certains de ces conflits sont désormais terminés, les fortes tensions qui se sont exprimées rendent difficile la reprise de la vie « normale » de l'entreprise.

Menaces de déverser des produits polluants dans la Seine pour obtenir de meilleures indemnités de licenciement, des mois de lutte pour des primes de départ plus importantes, des nuits de séquestration de dirigeants... certains récents conflits sociaux ont été particulièrement durs. Une fois le calme revenu, est-il possible de simplement tourner la page, et remobiliser les salariés ?

### DES SALARIES DIVISÉS

Le conflit social est marqué par le fait que s'affrontent plusieurs groupes de salariés ayant des objectifs différents. C'est une réalité que nous observons sur le terrain et qui est peu connue. Les uns pensent ne plus rien avoir à perdre, d'autres sont dans l'expectative, d'autres encore désapprouvent le mode de négociation « musclé » de leurs collègues, le jugeant finalement contre-productif. Que constate t-on concrètement ? Un malaise peut persister durablement entre collègues ayant choisi des options opposées. Ceux qui auront eu une vision plus pacifiste pourront penser que leurs collègues ont détérioré leur outil de travail, risquant même de le faire disparaître.

### DES SÉQUELLES SOUS-ESTIMÉES

Après des semaines et, quelques fois, des mois de lutte, le management a, lui aussi, connu un traumatisme, et se presse de l'oublier. Ce qui explique une tendance à minimiser les séquelles du conflit sur l'organisation. Les modes de coopération au travail, observés avant la période de conflit, sont pourtant mis à mal, et le management a un rôle à jouer pour panser les plaies. Les collaborateurs doivent peu à peu redéfinir le sens de leurs missions, les comportements attendus et acceptables, leur implication au sein de l'entreprise... Les repères sont brouillés pour tous.

### UNE CULTURE D'ENTREPRISE ALTÉRÉE

Certaines des entreprises ayant connu de lourds conflits avaient une image très positive, voire une réputation de traitement paternaliste et « social » de leurs collaborateurs. Une image valorisante de leur entreprise à laquelle les salariés sont souvent très attachés. En faire le deuil peut être une expérience très douloureuse.

Il nous semble être d'un intérêt vital, à la fois stratégique et business, que les entreprises ayant connu de lourds conflits sociaux, prennent la bonne mesure de ce phénomène, avant de remettre sous tension leurs collaborateurs, pour une reprise des activités.