



Liberté
Égalité
Fraternité

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Hauts-de-France



Les ressorts d'un dialogue social de qualité au service de la QVCT

Marylène Coppi



1

Présentation de l'Aract

- Etablissement public administratif créé en 1973
- Administré par l'Etat et les **partenaires sociaux**
- Un siège national à Lyon et 16 agences en région



Présentation de l'Anact

ANCORAGE RÉGIONAL FORT

- ✓ Engagement des Partenaires Sociaux dans les orientations stratégiques du programme d'activité
- ✓ Partenariats régionaux structurants
- ✓ Réponse à la demande sociale et institutionnelle régionale

MISSION :

Améliorer les conditions de travail

- en agissant notamment sur l'organisation du travail
- les relations professionnelles
- Les parcours professionnels
- La prévention des risques
- ...

**NOS
FONDAMENTAUX**

EQUIDISTANCE

APPROCHE
SYSTÉMIQUE / GLOBALE / INTÉGRÉE

NOTRE EXPERTISE
THÉMATIQUE &
MÉTHODOLOGIQUE
DU RÉSEAU

Anact
Aract

AGIR SUR ...

L'organisation
du travail

Le dialogue
social

Le développement
des compétences

EN S'APPUYANT
SUR ...

La prise en compte
du travail réel

Des approches
participatives

L'accompagnement
des changements

POUR ...

Expérimenter

Capitaliser

Transférer

DÉVELOPPEMENT
DES PERSONNES

PERFORMANCE
GLOBALE

AMÉLIORATION
= DES CONDITIONS
DE TRAVAIL

**NOS MODALITÉS
PRIORITAIRES
D'ACTION**

ACTIONS INTERENTREPRISES,
SUR UN TERRITOIRE,
UNE BRANCHE

PARTENARIATS

FAIRE RÉSEAU

Présentation de l'Aract HDF

Nos thèmes de travail

- Démarches qualité de vie et des conditions de travail (QVCT),
- Attractivité,
- RPS,
- Prévention de la désinsertion et de l'usure au travail,
- Promotion de l'égalité femmes-hommes, approche par le genre,
- Management du travail, charge de travail
- Apprentissage en santé, santé des dirigeants,
- Inclusion : maladies chroniques évolutives, prévention des addictions, handicap...
- Séniор,
- Développement des compétences: AFEST...
- Appui au dialogue social et aux relations de travail,
- Accompagnement des transformations, innovations sociales, prospective,
- Transitions écologiques,
- Transition numérique...

Plus d'infos : <http://www.anact.fr/hauts-de-france>

2

Des conditions pour un dialogue social de qualité au service

- **De la QVCT,**
- **De la négociation,**
- **De l'élaboration d'un DUERP**
- **Des projets d'entreprise**

Des conditions

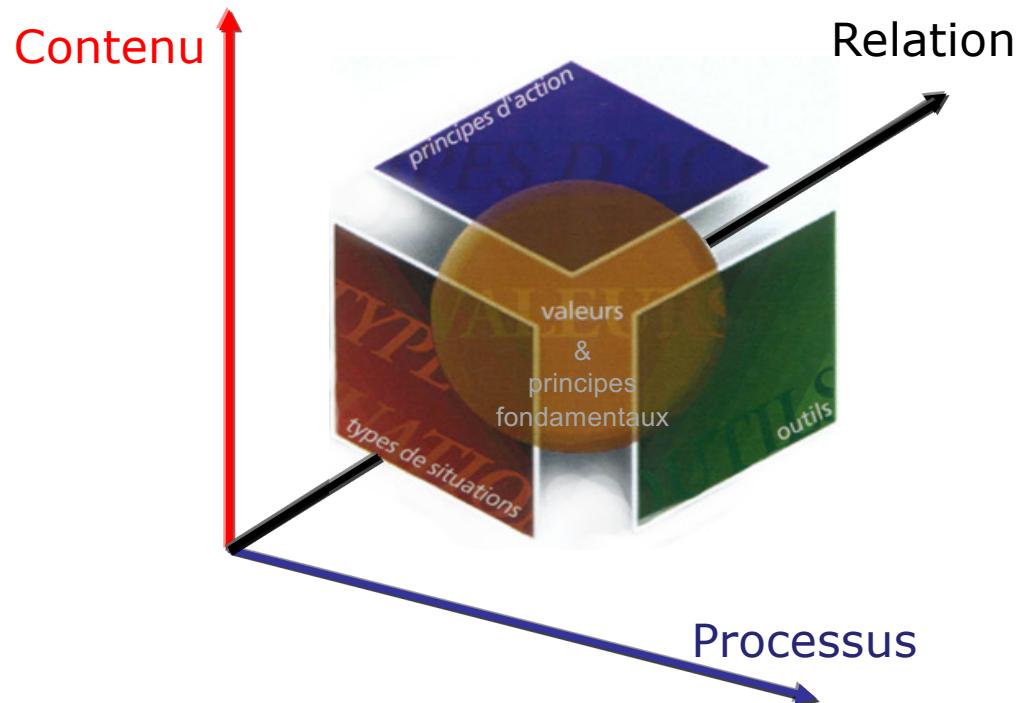
- **Confiance (et respect) entre les parties**
- **De la méthode dans la façon de traiter les sujets**
- **Des regards croisés sur les objets à travailler**

Des conditions

Confiance (et respect) entre les parties	→ Dimension RELATION
De la méthode dans la façon de traiter les sujets	→ Dimension PROCESS
Des regards croisés sur les objets à travailler	→ Dimension CONTENU

La métaphore du rubicub

- Les éléments problématiques (**contenu**)
- Les façons de faire (**processus**)
- La dynamique entre les acteurs (**relation**)



3

Pour aller plus loin, associer le terrain – le dialogue professionnel



Ancrer le dialogue sur le terrain

Constats

- Parfois, il n'y a pas de CSE
- Un CSE risque d'être déconnecté du terrain, de ses réalités, s'il n'ancre pas ses travaux, ses réflexions sur le travail réel.

Le dialogue social est le produit d'une rencontre entre



NÉCESSITÉ D'ARTICULER LES DEUX POUR NE PAS
ÊTRE HORS SOL

EX pour une démarche QVCT

Comité paritaire de pilotage

Composé de :

Du CSE, de membres de direction, de représentants du groupe de travail, d'experts externes ou internes

Ce comité désigne un Pilote de projet en son sein

Groupe de travail Qualité de vie et Condition de travail (QVCT)

Composé de :

Le pilote, des salariés concernés par l'objet de l'expérimentation, +???

Unité(s) d'expérimentation/opérationnalisation da ction

Rôles

- Portage politique
- Lien dialogue social institué, projets en cours (RH, accords d'entreprise),...
- Validation des étapes et discussion des résultats
- décide des axes d'expérimentation

Rôles

- Production de connaissances sur le travail (pour le diagnostic partagé, pour des pistes d'action, d'expérimentation)
- Définition des possibles axes de travail à expérimenter
- Suivi de l'expérimentation

Rôle

- expérimente



La méthodologie des Espace De Discussion (EDD)

**pour instruire les difficultés et problèmes à traiter
et
Co-construire des solutions adaptées**

(Ref M. Detchessahar sur les EDD)

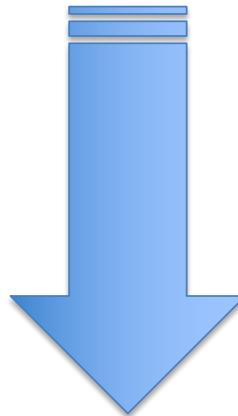
Au cœur des démarches et des instances – des EDD

Qu'est-ce qu'un Espace De Discussion ?

Ce que c'est	Ce que ce n'est pas
Un espace où les liens hiérarchiques s'effacent, le jugement hiérarchique est suspendu le temps de la co-production	Un espace où les rapports de force, les relations hiérarchiques pèsent sur la prise de parole, et la légitimité
Partage d'expériences de travail, de situations concrètes, de regards croisés	Espace de négociation, de revendications
Analyse collective des difficultés, des situations	Un échange sur les personnes ou les conflits interpersonnels
Permet d'aboutir à la production de solutions collectives	Uniquement un lieu d'expression ou de paroles
Un lieu de permission pour la controverse sur le travail (la dispute professionnelle)	Un espace sans cadre ni règle
Un lieu de régulation	Uniquement sur la prescription
Un moment où ça remonte aussi	Un espace descendant

Où sont les EDD ?

- Un comité de pilotage
- Un CSE
- Un groupe de travail
- Un CODIR
- ...



Tout temps de travail où il y à de l'espace pour la confrontation d'idées, de points de vue professionnels,

Dans la perspective
d'élaboration d'un projet commun (co-construction)

Les règles et pré-requis d'un EDD

- **Un cadre de confiance – bienveillance, écoute, respect, parole libre**

- **Les pré-requis**

- Accepter l'autre dans sa technicité
- Accepter de modifier ses perceptions
- Être dans une posture humble
- Accepter la controverse, la dispute professionnelle
- Accepter de se tromper, de ne pas posséder la science infuse
- Ne pas être dans le pouvoir – faire tomber ses défenses

CHAQUE ACTEUR, CHAQUE PARTIE EST LÉGITIME ET CRÉDIBLE

ELABORATION D'UNE CHARTE DE FONCTIONNEMENT (d'un CSE, d'un GT, d'un Copil...)

Cette charte

- Précise les objectifs poursuivis par le collectif
- **Etablit un cadre de confiance (via l'énoncé de règles co-construites, partagées)** qui favorise et sécurise la prise de parole et l'engagement dans la démarche de tous

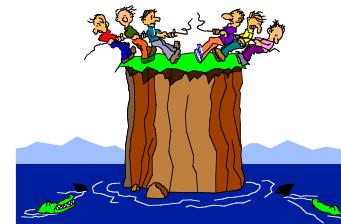
4

**Le dispositif ARESO...
Lorsque les parties du dialogue social ne
parviennent plus à travailler ensemble au
service de la QVCT, des projets de
l'entreprise...**



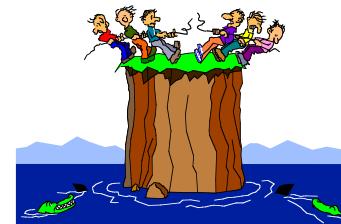
Des signes d'un dialogue social perturbé

- Un nombre important de **litiges** au sein des instances représentatives du personnel (CSE, Commission HSCT...)
- Le caractère parfois **dératoire** de ces litiges, focalisation sur des points de détail
- Le recours systématique à un "**arbitre**" extérieur (audit, inspecteur du travail, expert HSCT...)
- Un excès de **juridisme** ou de formalisme, défiance (enregistrement des réunions...)
- Des situations, des réunions où chacun défend ses positions mais où **rien ne se règle**
- Des échanges où **n'importe quel sujet** devient un objet de conflit et une source d'affrontement
- Tendance à l'incrimination, à la personnalisation des problèmes
- Des **lectures inversées** de la même histoire
- **Une remise en cause** de la légitimité de chacun
- (...)



Des signes d'un dialogue professionnel perturbé

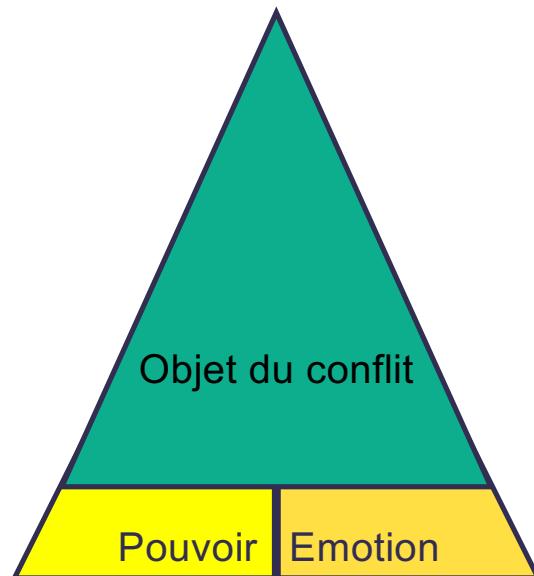
- Impossibilité des acteurs à se parler des problèmes : n'entendent plus le point de vue de l'autre et n'arrivent plus à expliquer leur point de vue
- Dysfonctionnements voire disparition des espaces de dialogue social ou espaces de discussion
- Tendance à l'incrimination, à la personnalisation des problèmes
- Émotions exacerbées
- Chacune des deux parties a le sentiment que l'autre veut lui nuire
- Sentiment de mise à l'écart, d'exclusion, de non reconnaissance
- Turn-over
- Focalisation sur des points de détails
- Un manque de clarté sur ce qui fait tensions
- Logiques de clans
- Absentéisme élevé, non justifié, répété
- Récurrence des conflits
- Nombreux contentieux, dépôt de plaintes, sanctions, blâmes fréquents...
- Sollicitations fréquentes d'arbitres extérieurs tels que l'Inspection du travail
- ...



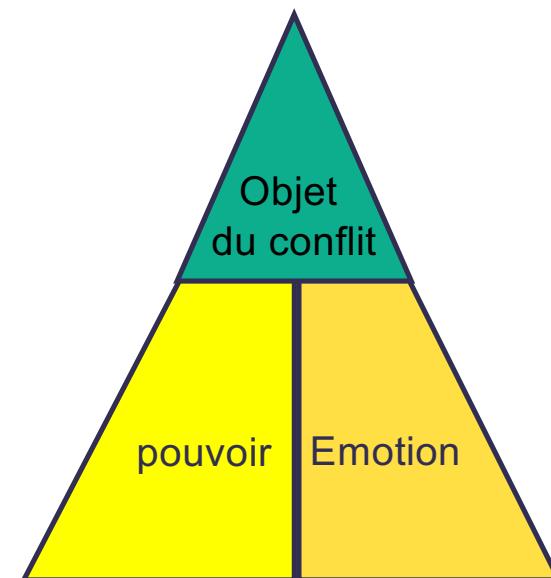
Sur quoi portent les tensions, le conflit ?

Conflit sur le contenu *vs* Conflit relationnel

Conflit sur le contenu



Conflit relationnel



Source : Solange Cormier

La vocation du dispositif ARESO

(Re)construire les bases d'un dialogue social constructif et durable



Aider les acteurs de l'entreprise à :

- Améliorer la qualité de leurs relations sociales
- Restaurer leur capacité à se parler du travail
- Restaurer leur capacité à se considérer comme des interlocuteurs crédibles et légitimes
- Rétablir une capacité à résoudre en commun les problèmes, les dysfonctionnements et non à rechercher les coupables.

UN PREALABLE pour pouvoir ensuite régler les problèmes de toutes natures auxquels elles sont confrontées.

La posture de l'intervenant ARESO

Posture - de facilitation

Le facilitateur est un tiers :

- **Indépendant / Extérieur**
 - Pas d'attache avec l'une ou l'autre partie
- **Neutre**
 - Aucune préférence sur les orientations prises par les acteurs
- **Impartial / Equidistant**
 - Considération égale des deux parties

La méthodologie ARESO issue de la médiation préventive Québécoise,

- En mode séminaire avec des temps d'engagement et restauration des relations
- Avec des conditions de réussite : engagement volontaire et actif des acteurs, et responsabilité des parties

Contact AReSo en Hauts de France

Marylène COPPI - Coordonnatrice AReSo

Intervenante AReSo – Chargée de mission Aract Hauts de France

Téléphone : 06 82 87 60 80

Courriel : m.coppi@anact.fr

