



*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

### ANCRAGE 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

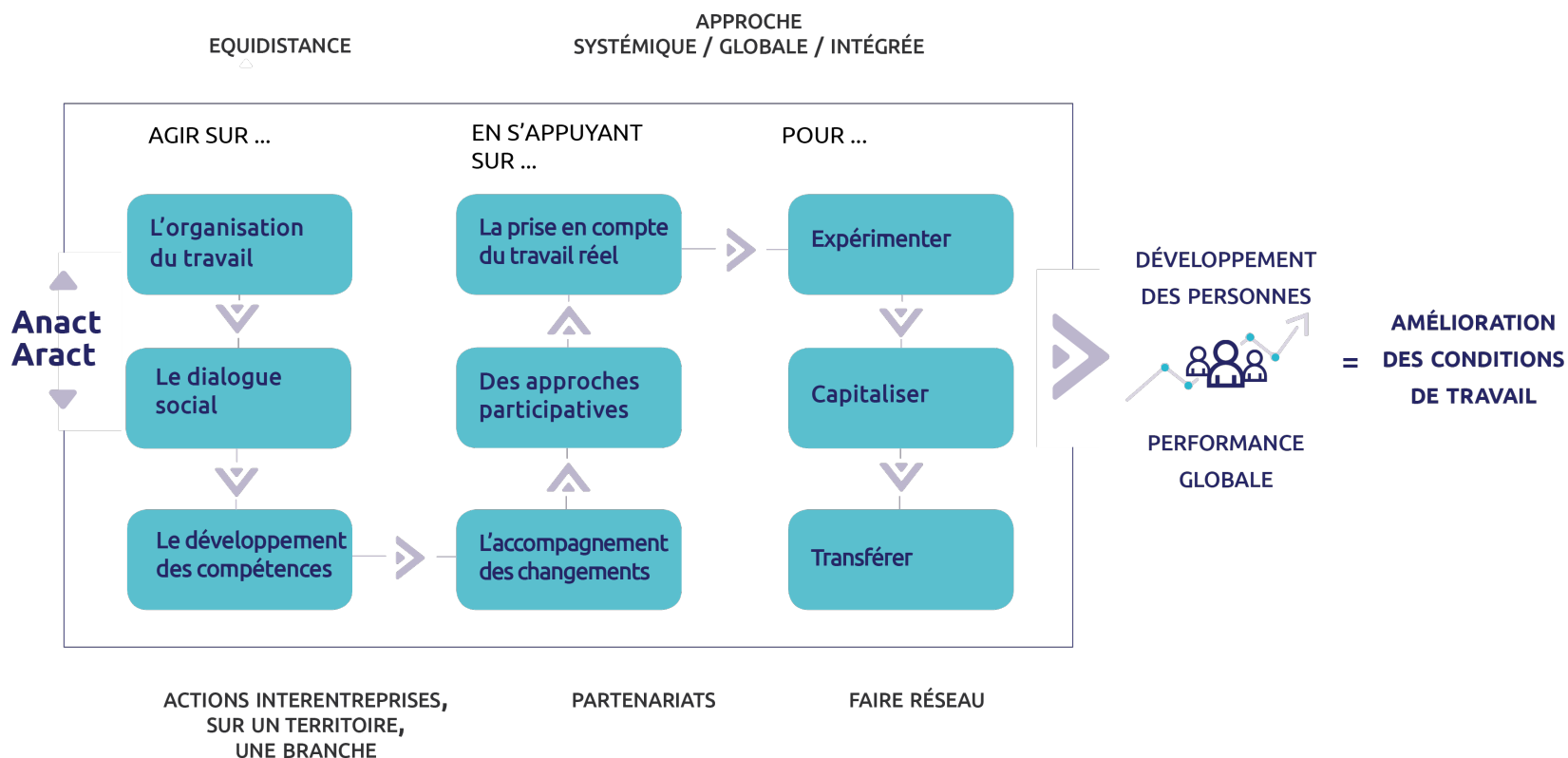
- en agissant notamment sur l'organisation du travail
- les relations professionnelles
- Les parcours professionnels
- La prévention des risques
- ...

# l'Anact

**NOS FONDAMENTAUX**

**NOTRE EXPERTISE THÉMATIQUE & MÉTHODOLOGIQUE DU RÉSEAU**

**NOS MODALITÉS PRIORITAIRES D'ACTION**



# 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...
- Sénior,
- 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**

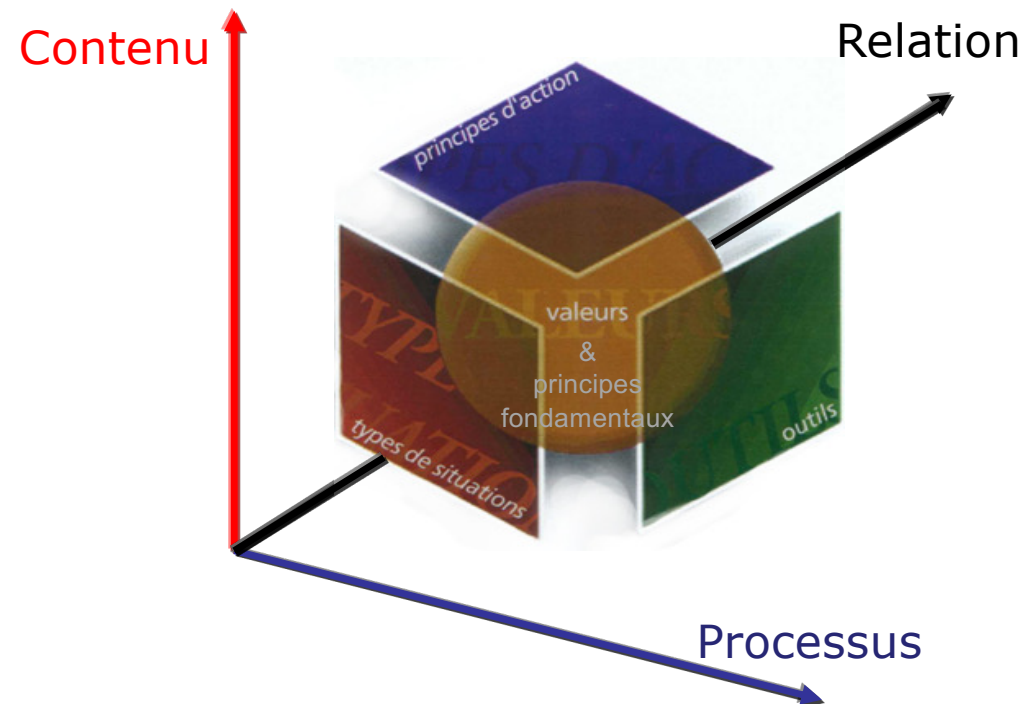
## Des conditions

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



# 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

**DIALOGUE  
SOCIAL INSTITUÉ**  
(CSE / Négotiation)

**DIALOGUE  
PROFESSIONNEL**  
(Relations Manager / Opérationnels, intra-  
opérationnels)

**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

### 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

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

Composé de :

Le pilote, des salariés concernés par l'objet de l'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

**Unité(s)  
d'expérimentation/opérationnalisation da  
action**

### 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)**

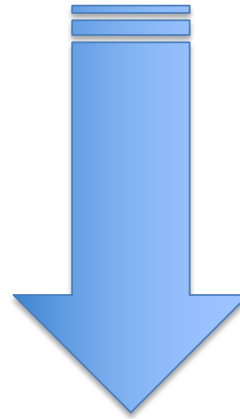


## Qu'est-ce qu'un Espace De Discussion ?

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, <b>de regards croisés</b>	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 ( <b>la dispute professionnelle</b> )	Un espace sans cadre ni règle
Un lieu de régulation	Uniquement sur la prescription
Un moment où ça remonte aussi	Un espace descendant

## Ou sont les EDD ?

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



Tout temps de travail où il y a 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 **dérisoire** 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

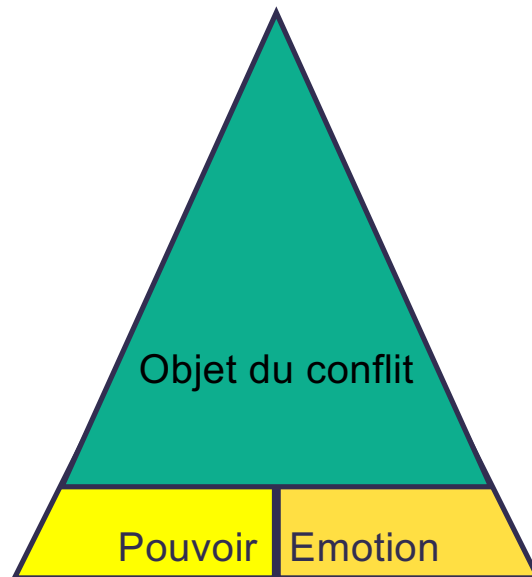
- Impossibilité des acteurs à se parler des problèmes : n'entendent plus le point de vue de l'autre et n'arrivent plus à expliquer leur point de vue
- Dysfonctionnements voire disparition des espaces de dialogue social ou espaces de discussion
- Tendance à l'incrimination, à la personnalisation des problèmes
- 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
- ...



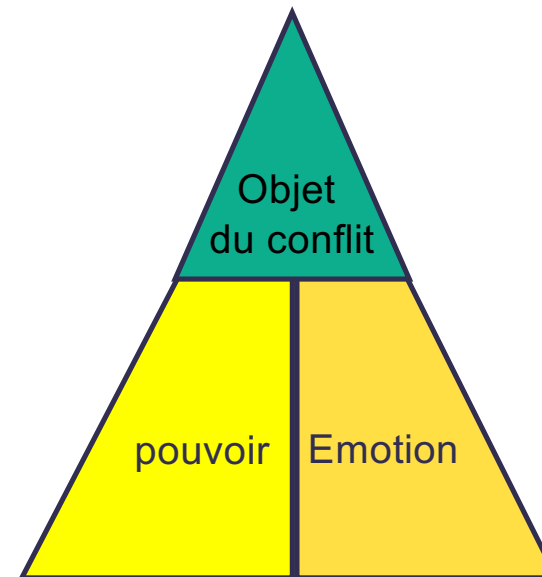
## Sur quoi portent les tensions, le conflit ?

### 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](mailto:m.coppi@anact.fr)

