Dialogue Social et Qualité des Relations Sociales

Vendredi 21 juin 2019
De 9h30 à 12h30
Maison de l'Hospitalisation Privée

Anact Aract
LE RÉSEAU

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION OCCITANIE

Aract
OCCITANIE

INTRODUCTION

Pierre SAMPIETRO
Directeur Adjoint - DIRECCTE
UD Hérault

Paul RAMACKERS
Directeur Délégué
Responsable du Pôle Travail
DIRECCTE – UD Gard

Patrick REILHAN
Administrateur de l'Aract-Occitanie
Trésorier

Anact Aract
LE RÉSEAU

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET
DE LA RÉGION
OCCITANIE

Aract
OCCITANIE

17>21 Juin 2019

Semaine pour la Qualité de vie au TRAVAIL

Vous avez dit PERFORMANCES ?

Qualité des Relations Sociales

François JUTRAS

Intervenant-facilitateur
&
Animateur ARESO Sud-Est

Aract AUVERGNE - RHÔNE-ALPES CONDITIONS DE TRAVAIL ET INNOVATION SOCIALE

Anact Aract LE RÉSEAU

Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION OCCITANIE

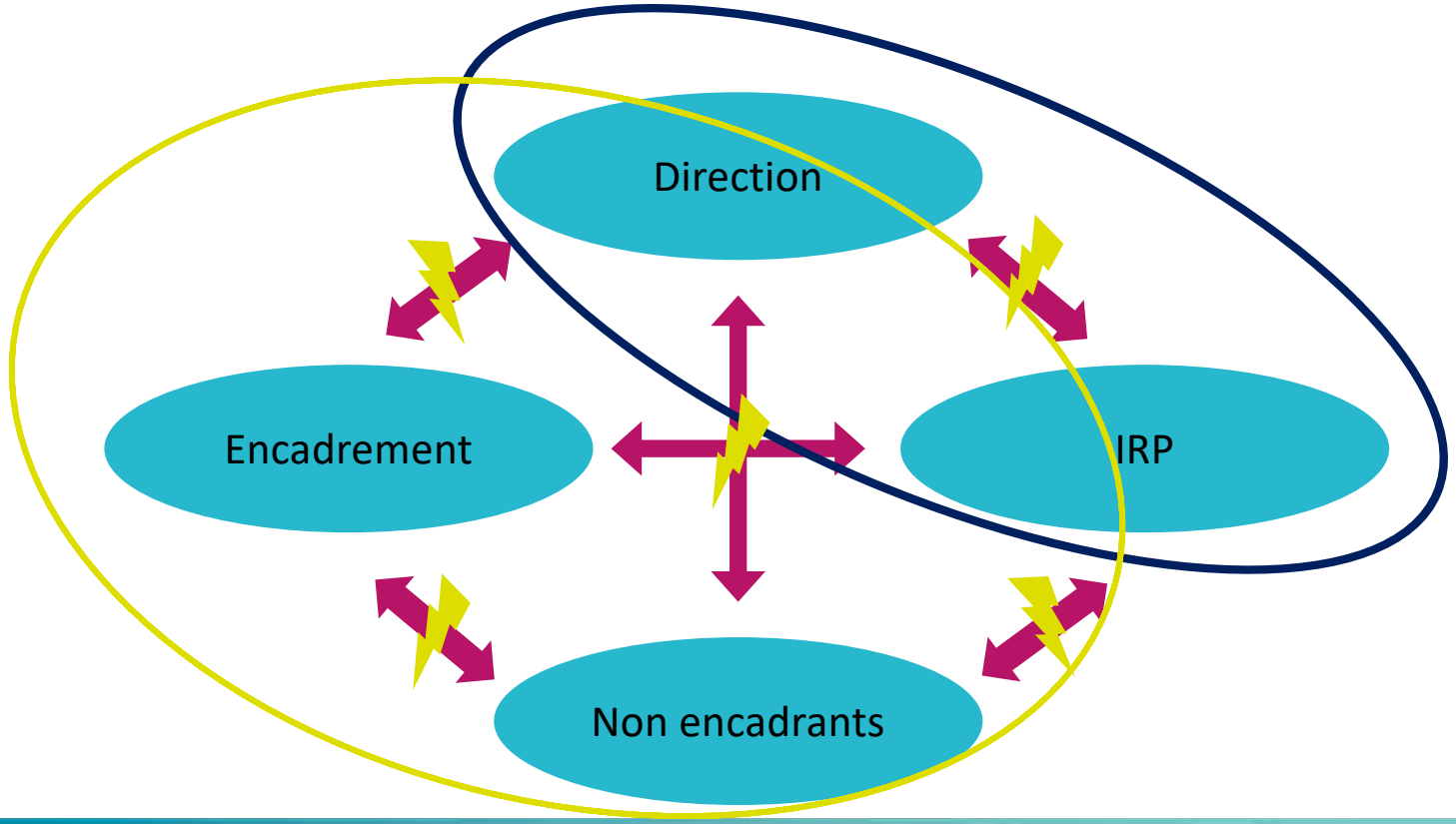
Aract OCCITANIE

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

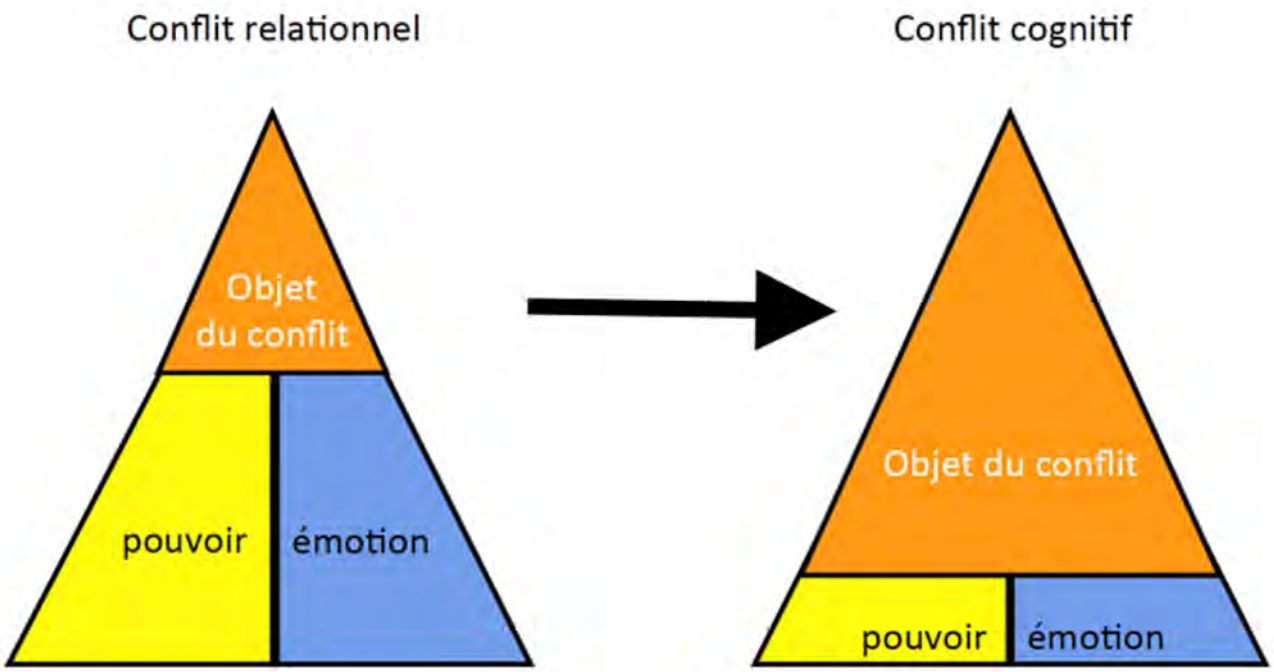
PERFORMANCES ET QUALITÉ DES RELATIONS SOCIALES

- Performance économique + performance sociale = performance globale
- Au-delà d'une logique productiviste ou de rentabilité, innovation (créativité) et réactivité (agilité) sont nécessaires à une performance économique durable
- Innovation et réactivité sont impossibles sans l'engagement des personnels, engagement qui ne se décrète pas
- L'engagement se nourrit d'équité, de cohérence organisationnelle et de réciprocité dans la relation de travail
- Le management est un levier dans la mise en œuvre de ces principes, mais il est complémentaire au dialogue social, lequel permet :
  - Le partage de définitions communes autour des notions évoquées
  - La remontée et la résolution de situations-problème
  - La construction de normes et de critères d'interprétation/application/recours

LE DIALOGUE AU SERVICE DU SYSTÈME DES RELATIONS SOCIALES



La finalité du dispositif ARESO: transformer le conflit et non le gommer



Source: Solange Cormier

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

CE QUE N'EST PAS LE DISPOSITIF

- **Ne sert pas à résoudre un conflit « à chaud »**
  - La conciliation est du ressort des services du travail
  - En revanche, à l'issue d'un conflit collectif ARESO peut avoir pour objet de reconstruire les relations

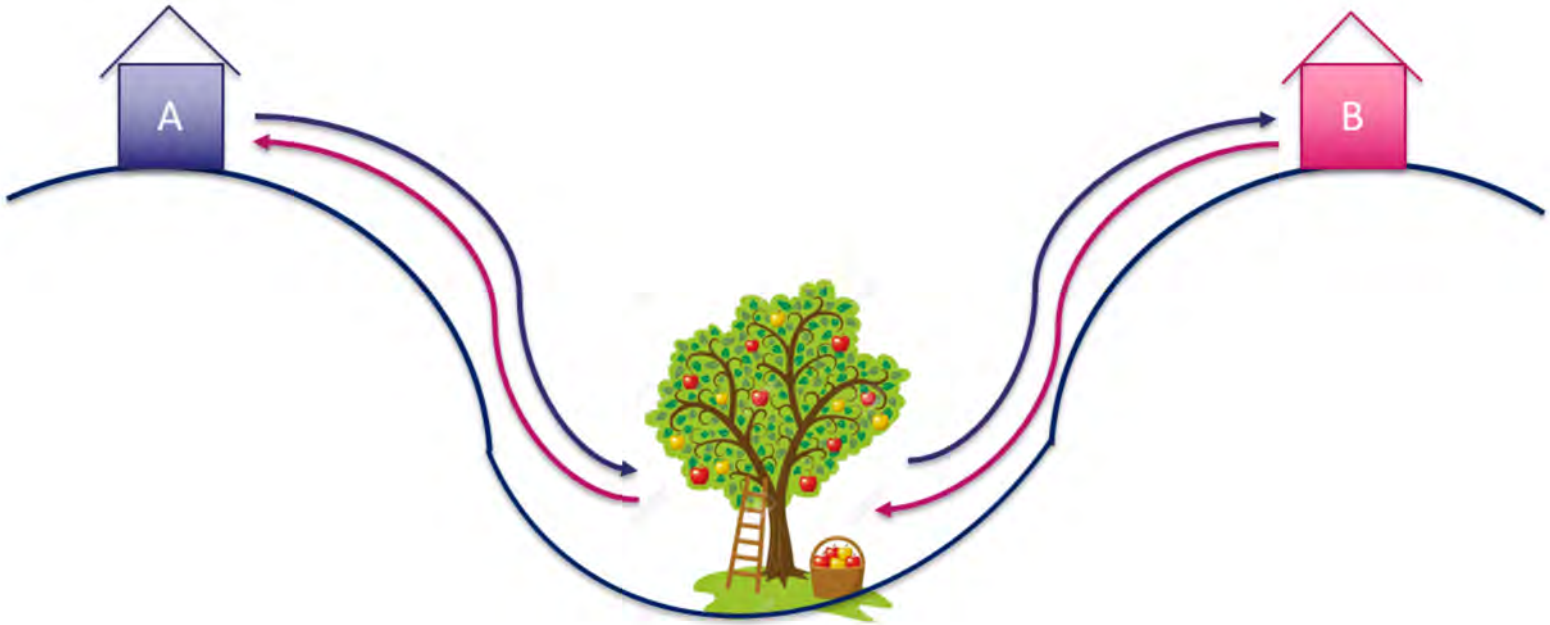
- **N'est pas une obligation réglementaire**
  - À ne pas confondre avec les procédures légales de conciliation et de médiation des conflits collectifs (article L. 2521-1 et suivants du code du travail)
  - D'où le principe d'adhésion volontaire des parties

- **N'intervient pas sur le champ du juridique**
  - Ne prescrit pas de recommandations ou de mise en conformité
  - D'où la complémentarité avec les services du travail ou de santé au travail

DES SIGNAUX D'ALERTE SUR LA DÉGRADATION DU DIALOGUE

- Récurrence des conflits (59%) avec un caractère parfois dérisoire, rumeurs/bruits de couloir (70%), clans (50%)
- Direction trop autoritaire (38%) ou, à l'inverse, n'exerçant pas assez son autorité (26%), encadrement sous pression (29%), délégation insuffisante (17%)
- Recours à un tiers « arbitre » - IT, MdT, expert, … (24%)
- Relations caractérisées par une dimension affective forte, dégradation de la communication (82%)
- Tendance à l'incrimination, peur d'aborder les problèmes en réunion (36%)
- Dysfonctionnement des IRP avec des lectures inversées de la même réalité : problèmes qui n'arrivent pas à se résoudre (78%), plaintes récurrentes (55%), contentieux qui s'accumulent (53%), négociations difficiles (42%)
- Dégradation des indicateurs sociaux (46%)
- Sentiment d'impasse (87%)

La métaphore des 2 collines



A voit les pommes mûres. B voit les pommes d'une autre couleur, pensant qu'il faut attendre encore qu'elles murissent. Ils ne sont donc pas d'accord pour cueillir les pommes au même moment et finissent par se fâcher. L'enjeu est ainsi de faire descendre chacun de sa colline pour aller voir le point de vue de l'autre.

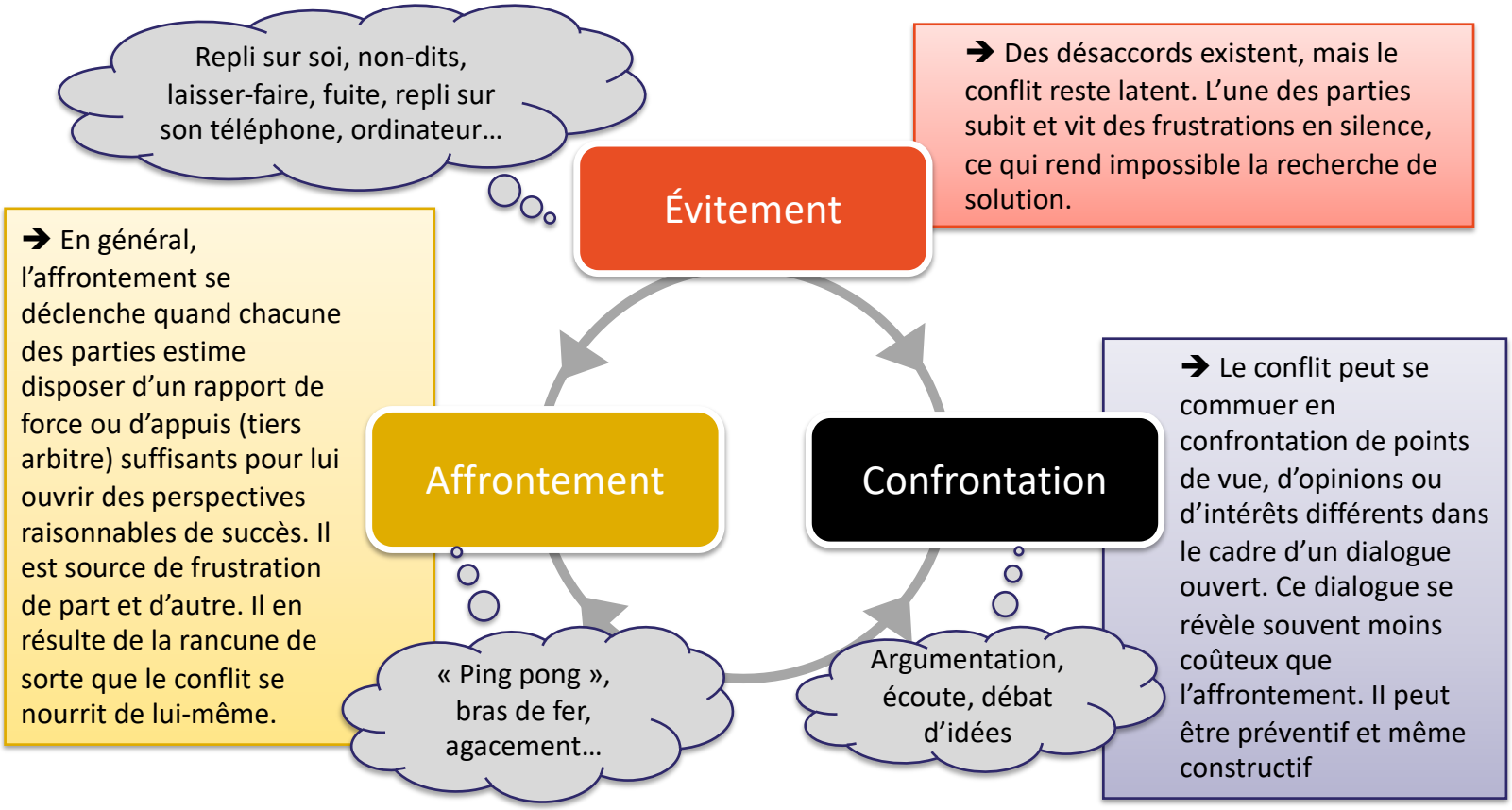
APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

UN CONFLIT SE RÉSORBE COMME IL SE CONSTRUIT, À DEUX

La médiation vise à :

- Faire prendre conscience aux individus en conflit que personne n'a raison ou tord, mais que pour voir la situation évoluer il faut que chacun(e) soit prêt(e) à faire un pas vers l'autre.
- Repérer que la relation a pu être jadis de bonne qualité, et que par conséquent il est utile d'essayer de comprendre à quel moment, pour quelle raison, cette relation s'est dégradée.
- Intégrer l'idée que se remettre en cause dans son propre fonctionnement ne signifie pas un aveu de culpabilité. Être co-responsable d'une relation dysfonctionnelle ne veut pas dire être fautif de quoique ce soit

FACE AUX TENSIONS, PLUSIEURS STRATÉGIES POSSIBLES



Les principales objections à une approche par la facilitation du dialogue

1. La médiation coûte de l'argent et/ou prend du temps.

Le coût d'une médiation est à relativiser par rapport à celui de la conflictualité, laquelle est responsable de la non qualité (erreurs, retards, etc.), de l'absentéisme (absence courte et longue durée), du turnover (perte de compétences, démobilisation des salariés qui doivent intégrer les nouveaux arrivants…), de contentieux (inaptitudes, prud'hommes)… Sans parler du temps perdu à gérer les effets de la non coopération (rétention d'information, refus de travailler avec l'autre…) due aux conflits.

Mais le contre-argument du coût de la conflictualité (en temps comme en argent) doit être utilisé sans trop d'insistance car il faut voir dans l'objection du coût des raisons cachées. Il convient davantage de chercher à faire dire ces raisons pour les « travailler » avec les acteurs de l'entreprise. Ces raisons cachées sont citées ci-après au travers d'autres objections.

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

Les principales objections à une approche par la facilitation du dialogue

2. La médiation ne changera rien: « Il joue la victime » ou « C'est lui l'agresseur, le bourreau ».

Le principe est que :

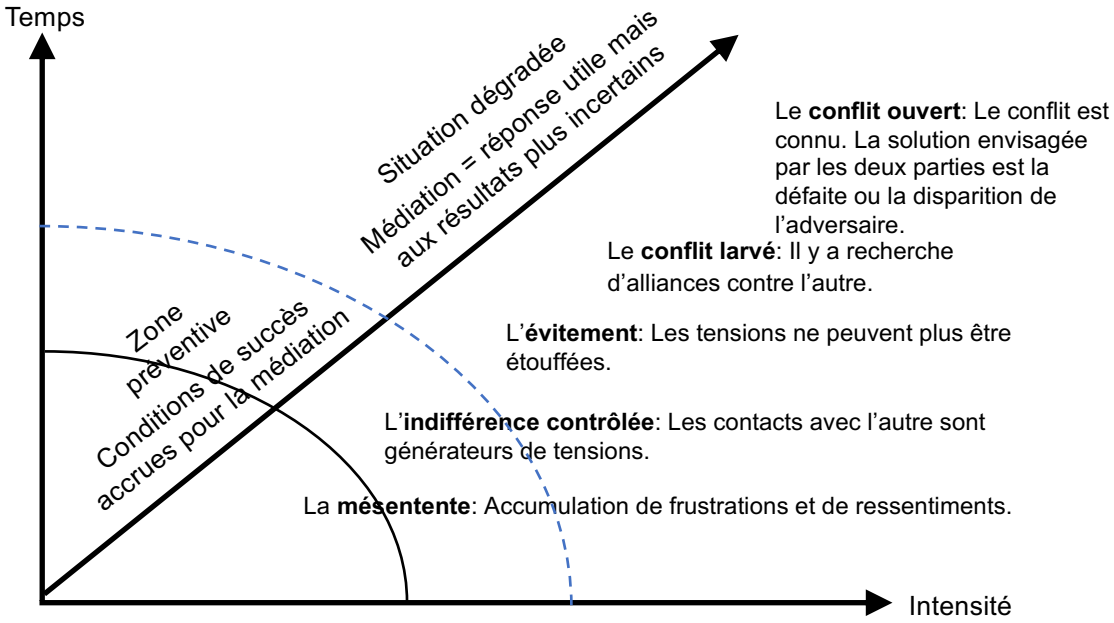
- Il n'y a pas d'un côté les gentils et de l'autre les méchants.
- Il n'y a pas d'un côté le travailleur « victime » de l'organisation (où l'individu n'y est pour rien dans ce qui lui arrive), ou le travailleur « défaillant ou fragile » (où le travail n'y est pour rien dans le mal-être ou la souffrance au travail).

Le recours à un médiateur impartial est une chance supplémentaire de sortir de cette approche manichéenne et d'équilibrer les points de vue, de faire bouger les représentations de chacun sur l'autre, de relativiser les situations de maladresses par rapport à celles de harcèlement moral.

Les principales objections à une approche par la facilitation du dialogue

3. **C'est trop tard pour une médiation, ou c'est pas la peine de faire venir quelqu'un pour un simple chamaillerie.**

Pour réussir, une demande de médiation doit être suffisamment mûr sans avoir eu le temps de pourrir. La fenêtre de tir est étroite entre des situations où le conflit est allé trop loin, ou à l'inverse des situations pour lesquelles la venue d'un tiers est considérée comme excessive.



Les principales objections à une approche par la facilitation du dialogue

4. La médiation ne changera rien au fait qu'il y a déséquilibre dans les relations : « de toute manière, le client a toujours raison, le chef a parlé, l'ancienneté ne se discute pas, etc. ».

- Le médiateur propose un cadre et le fait respecter de manière à ce que la parole de chacun est une valeur égale.
- Le médiateur prépare la rencontre de médiation par des entretiens individuels pendant lesquels sont travaillé la notion de co responsabilité et la manière audible d'exprimer son point de vue.
- Très souvent, les personnes qui participent à une médiation en ressortent a minima avec le sentiment d'avoir pu dire des choses, d'avoir pu échanger avec l'autre d'une manière qui avait été impossible jusqu'alors. Le cadre et le tiers ne sont pas étrangers à ce sentiment.

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

Les principales objections à une approche par la facilitation du dialogue

5. Recourir à la médiation est une preuve d'échec : « un bon manager sait régler seul les conflits ». Ou encore un aveu de faiblesse : « si j'accepte de discuter, c'est que j'admets avoir tort ».

- Ces objections se situent sur le registre de la crainte, voire de la peur, celle du jugement des autres (ses collaborateurs, sa hiérarchie, ses pairs…).
- Le discours managérial doit évoluer, il doit être rassurant et sincère sur le fait que l'appui d'un tiers est parfois nécessaire, normal, comme on appellerait un professionnel de l'informatique ou de la stratégie. Les relations humaines sont une spécialité comme les autres.
- Le préventeur institutionnel peut participer à l'évolution de ce discours managérial au plus haut niveau, en semant et cultivant auprès des directions l'idée que le recours à la médiation est un signe de maturité professionnelle et non l'inverse.

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

Les principales objections à une approche par la facilitation du dialogue

6. S'il y a médiation, il n'y aura pas de conséquence au comportement de l'autre : « je veux qu'il soit puni pour ce qu'il a fait », « il doit partir de l'entreprise »…

- La préférence pour faire perdurer le conflit en espérant une issue par la contrainte ou la sanction est une limite à la médiation. Il ne faut pas chercher à convaincre les personnes qui sont dans cette logique qu'ils se trompent. D'abord parce qu'ils sont dans leur droit de le penser (il n'y a pas uniquement la stratégie amiable en gestion de conflits), et ensuite parce qu'ils sont souvent incapables d'entendre un autre point de vue que le leur. Le risque est même d'être considéré par eux comme un allier de la personne avec qui ils sont en conflit. Deux pistes toutefois:
- S'appuyer sur les personnes impactées par le conflit qui, collectivement, peuvent induire un changement de stratégie des personnes en conflit (l'impact d'un conflit sur les autres est souvent sous-estimé par les protagonistes principaux du conflit, impact auquel ils peuvent être sensible)
- Faire préciser aux protagonistes leur PISORE ou MESORE (PIre ou MEilleure SOlution de REchange) face au conflit.

TYPOLOGIE DES DEMANDES ARESO ET LE RÔLE DES RELAIS

Vos questions…

Place aux échanges…

RETOUR D'EXPÉRIENCE

LE CAS D'UN SERVICE ASSOCIATIF

Michel PERRON

Ancien Inspecteur du Travail
Concepteur du Dispositif ARESO pour le Ministère du Travail

Anact Aract
LE RÉSEAU

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION OCCITANIE

Aract
OCCITANIE

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

L'ENTREPRISE

- 30 salariés

- Directeur (7 ans d 'ancienneté) et directrice adjointe,
- 3 coordonnateurs de pôle

- Deux délégués du personnel dont un délégué syndical (CFDT)

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

LES DIFFICULTÉS

- Pour le contrôleur du travail :
  - « *les problèmes sont gigantesques ; j 'ai fait de multiples courriers sur des choses d 'une bêtise affligeante* ».
  - « *Directeur omnipotent, psychodrame tous les Lundi matin ; il tape sur le clou qui dépasse*. »
  - Il est fortement question de harcèlement moral voire de comportements pervers. Les salariés se réunissent en dehors des heures de travail et « *ça bout sous la marmite*. »

- Le médecin du travail
  - pense que le directeur se la joue sur le mode père/enfants ;
  - « *depuis 3 ans, on sombre* ».
  - 4 salariés sont en longue maladie
  - le DP/DS est pris en grippe par le directeur.

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

ETAPE 0 – LES PRÉALABLES

L'INTRODUCTION HOULEUSE DU DISPOSITIF D'INTERVENTION

- Les Délégués du personnel sont très demandeurs d'une intervention du dispositif.
- Le contrôleur du travail (CT) et le médecin du travail (MT) ont rencontré le directeur mais celui-ci résiste et réagit même très négativement quand le MT parle de harcèlement moral (plainte à la police).
- Le CT et le MT ont provoqué une nouvelle réunion en présence du président ; le directeur aurait un psychologue à proposer ; le CT insiste sur la nécessité de l'indépendance de l'intervenant.
- Quelques jours après le directeur saisit le dispositif : « une situation interne compliquée mais sans gravité ».

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

ETAPE 1 : LE CONTRAT

LES OBJECTIFS RETENUS PAR LES PARTIES

- **Pour la direction**
  - Se mettre en capacité d'intégrer les changements structurels
  - Définir les conditions du fonctionnement acceptable en interne et en garantir le respect
  - Ramener une sérénité suffisante pour permettre fonctionnalité et efficience ; créer les conditions de bien-être et que chacun puisse se situer dans ses tâches
  - Bien mettre à plat ce qui a pu faire frein et ce qui fait encore frein pour en tirer les leçons
- **Pour les délégués**
  - Améliorer la transmission de l'information au sein de la structure
  - Améliorer le dialogue
  - Développer le respect de la parole et du personnel
  - Reconnaître les compétences de chacun
  - Retrouver plus de sérénité dans le travail ; éviter les pertes d'énergie et rétablir la confiance nécessaire.

ETAPE 1 : LE CONTRAT

L'IDENTIFICATION DES CRAINTES ET RISQUES

- **Du point de vue des délégués**
  - Si un délégué s'exprime en tant qu'employé, le risque de focalisation sur son mandat
  - Le risque pour les participants que l'expression puisse avoir des conséquences sur leur vie professionnelle
  - Le risque des non dits

- **Du point de vue de la direction**
  - Le risque d'un effet soufflet positif mais sans lendemain ; d'où l'importance du suivi qu'il faut garantir
  - L'importance des règles du jeu et de leur respect à la fois pour endiguer les réactions trop vives et favoriser l'expression de ceux qui ont des difficultés à prendre la parole
  - Le risque d'un travail inutile si chacun reste dans des positions retranchées ; par contre, la nécessité d'accepter de se dévoiler ce qui n'est possible que dans un climat de sécurité.
  - Le risque lié à des relations difficiles entre tel ou tel
  - Le risque de ne pas oser dire ce que l'on pense ; il faut que personne ne se censure dans le cadre d'un engagement fort et confiant ; oser dire et aussi oser entendre.

ETAPE 1 : LE CONTRAT

LA DEFINITION DE RÈGLES D'ÉCHANGE

- Ne pas rebondir sur la parole de l'autre
- Respecter la parole exprimée
- Partir d'un principe de bienveillance, sans porter atteinte à l'autre, avec l'idée d'une responsabilité partagée
- Dire ce que l'on pense en se rappelant que ce n'est que son propre point de vue
- Observer une règle de discrétion sur les propos échangés en séance
- Faire du projet ARS un espace préservé

ETAPE 2 : LE DIAGNOSTIC
LES PROBLÈMES

Dits par les employés

- La souplesse et les usages sont exclus
- Manque de confiance pour pouvoir déléguer pour que les problèmes soient résolus rapidement et d'une manière adaptée. Malaise installé.
- Un manque de diplomatie dans la manière de formuler les reproches. Des reproches ressentis comme injustes. Les problèmes sont souvent transformés en reproches.
- Un manque de soutien des agents.
- Il faut que la Direction ait raison et les salariés tort.
- Trop de rigueur et de cadrage inutile. La rigueur n'est pas toujours dans les deux sens.
- Les relations avec les DP ont été difficiles
- Approche souvent affective des relations avec beaucoup de variabilité

Dits par la direction

- Il y a déni du travail, des consignes demandées.
- Les délégations ne sont pas assurées. Les rôles de charnière sont difficiles. Des vécus d'autoritarisme.
- Des comportements d'adolescents, de l'auto-infantilisation. De la contestation systématique.
- Des attitudes visant à contester pour contester, à détourner les règles et les décisions. Des positions d'insulte. Des non respect des procédures établies.
- La non communication ne facilite pas le bon fonctionnement. Il y a des objets de stress, qui entraînent de la rigidification.
- Des positions non adultes. Des agressions subies.

ETAPE 3 : LE PLAN D'ACTIONS

LES ORIENTATIONS CONJOINTES

ORGANISATION

Réunions

1. Respecter l'ordre du jour des réunions tout en ouvrant des espaces d'échanges adaptés
2. Rester ou redevenir capable de spontanéité sans discourir

Procédures, règles, décisions

3. Appliquer les procédures mais avec souplesse
4. Simplifier les procédures
5. Éviter une trop grande centralisation dans la décision
6. Respecter les règles et décisions
7. Travailler sur les changements à mettre en œuvre à partir d'exemples du terrain
8. Définir et préciser les conditions de révision des décisions
9. Associer les acteurs concernés en amont des changements et faire circuler l'info

Délégations, autonomie

10. Déléguer davantage de responsabilités aux coordonnateurs
11. Mieux positionner les référents dossiers
12. Laisser chacun dans sa fonction assurer les relations avec les partenaires externes qui le concernent.

RELATIONS DIRECTION EMPLOYES

13. Tendre vers des relations " adulte / adulte "
14. Développer les attitudes relationnelles positives dans le quotidien du travail
15. Etre attentif aux attitudes à savoir éviter : culpabilisation, menace, mauvaise foi, autoritarisme
16. Savoir qu'au sein des collectifs toutes les relations relèvent de variables individuelles et en tenir compte avec tolérance.

ETAPE 3 : LE PLAN D'ACTIONS

LE PLAN D 'ACTION

1 REUNIONS

1.1 Réunion technique générale du lundi matin :

- Organiser l'ordre du jour Direction/Equipe
- Intégration d'un " temps vie de la structure " (hors
- technique)
- Proposition animation tournante de l'ordre du jour
- Adapter le lieu
- Saisie simplifiée des CR via pc portable

1.2 Réunions de pôles

- Communication d'un ordre du jour prévisionnel à la
- Direction
- Intégration de points de la Direction à l'ordre du
- jour
- Présence de la Direction à organiser
- Animation des réunions
- Saisie simplifiée des CR via pc portable

2. DELEGATIONS

- Préciser et qualifier avec les acteurs concernés. :
- Rôle des coordinateurs et des référents dossiers
- Organisation des réunions Direction / Coordination.
- Rôle et responsabilités direction / direction adjointe

3. REGLES PROCEDURES

- Constitution d'un groupe de travail pour :
- Ecriture d'un recueil des procédures, règles et usages
- Engagement écrit de chacun au respect des procédures règles et usages.
- Groupe comprenant une personne par pôle, volontaire, choisie dans le cadre de la réunion de pôle et qui rend compte des travaux au pôle ; le groupe définit son organisation et ses échéances

4 CONCERTATION

- Différencier : la négociation, la consultation et la décision
- Rappeler et préciser :
  - Les enjeux, les règles du jeu
  - Les responsabilités. : ce qui est de l'ordre du pouvoir décisionnel de la Direction.

5 L'AXE RELATIONNEL

- Constitution d'un groupe de travail d'écriture d'une charte de bonne conduite ; groupe comprenant une personne par pôle, volontaire, choisie dans le cadre de la réunion de pôle
- Gestion des conflits résiduels.

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

SYNTHÈSE DES OPINIONS EXPRIMÉES À LA FIN DU JOUR 3

Lors du tour de table final, chacun des participants a exprimé son point de vue sur le déroulement du travail :

- *“ Ce n’est pas facile de dire et de s’entendre dire ; on l’a fait dans la bienveillance ”*
- *“ C’est un moment fort et ça allège ”*
- *“ Surpris que l’on soit parvenu à construire tout cela ; chacun y a mis du sien ”*
- *“ Je me dis que c’est possible d’améliorer les relations ”*
- *“ La direction a retrouvé un côté humain ”*
- *“ La confiance qu’on s’est fait entre nous ”*

Beaucoup indiquent qu’il ne s’agit que d’une étape et que le travail est loin d’être achevé ;
il va falloir concrétiser ; on exprime de l’inquiétude sur la manière dont ce travail peut être perçu par ceux qui n’y ont pas participé et sur comment partager avec eux cette énergie et cet état d’esprit.

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES

POINTS DE VUE LORS DE LA CLÔTURE

Pour la direction

- Relations fluidifiées
- Davantage de prises de recul et plus d'effort d'attention à l'autre
- Toujours des crispations mais une capacité collective à les résoudre car on se le dit
- Positions plus affirmées des acteurs
- Réactivité et fonctionnalité facilitées

Pour les employés

- **Relations :** Moins de tensions entre employés et direction ; l'équipe est plus soudée ; la confiance est encore à construire car l'affectif demeure
- **Clarté des rôles :** Davantage de délégation ; les coordinateurs de pôle ont un rôle plus marqué et mieux articulé.
- **Management :** Trop d'idées ou de projets sans suite
- **Procédures :** Les chantiers ne sont pas aboutis et les problèmes demeurent
- **Réunions :** Elles sont un peu plus détendues mais la prise de parole est faible
- Dans l'ensemble, le sentiment d'une fragilité des résultats qui invite à la vigilance.

Le contrôleur du travail n 'a pas eu de nouvelles sollicitations au cours des 18 mois suivants

Pour aller plus loin

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES — Aract OCCITANIE

ARESO

Un dispositif du Ministère du Travail pour résoudre les conflits du travail

L'ENTREPRISE A BESOIN DE DIALOGUE

S'entendre pour résoudre les problèmes au quotidien, trouver des compromis sur l'organisation du travail, les conditions de travail, les salaires. Voilà des fonctions dévolues au dialogue social. Et l'on sait que la qualité des relations sociales conditionne la qualité de vie au travail et la performance des entreprises.

LE DIALOGUE EST PARFOIS CONFLICTUEL

Des intérêts légitimement différents sont en jeu, se doivent reconnaissance mutuelle et ne trouvent parfois d'autres expressions que le conflit. Celui-ci est utile si chacune des parties recherche un compromis dans une dynamique gagnante et n'entache pas les relations ultérieures dans l'entreprise.

Les interventions présentées dans ce document n'ont pas pour objet le règlement des conflits d'intérêt. Les parties trouvent généralement des ressources internes pour les résoudre ou si nécessaire font appel à des experts ou aux services du travail pour les aider. Et même s'il n'y a pas d'accord trouvé sur le point qui fait litige, les partenaires de l'entreprise continuent à dialoguer sur d'autres sujets.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....1

ARESO EN QUELQUES CHIFFRES.....2

EXEMPLES D'ACCOMPAGNEMENTS.....4

LE DISPOSITIF ARESO.....6

CONTACTS / POUR ALLER PLUS LOIN.....8

IL ARRIVE QUE LES RELATIONS SE BLOQUENT

La communication ne passe plus... direction, encadrement et représentants du personnel ne parviennent plus à défendre leur point de vue, ni entendre les arguments de l'autre, quel que soit le sujet. Souvent les contentieux sont anciens, les IRP fonctionnent mal, les recours aux arbitrages juridiques se multiplient sans que les problèmes se résolvent, les personnes sont mises en cause.

UN APPUI POUR RECONSTRUIRE LES RELATIONS SOCIALES

Les interventions Appui aux Relations SOCiales ont pour objet de rétablir ou d'établir un système de relations et de confiance qui permet d'exposer ou d'entendre les points de vue de chacune des parties sur ce qui fait problème dans l'entreprise.

Les "facilitateurs", ainsi peut-on nommer les intervenants, sont consultants ou inspecteurs du travail (hors de leur section de contrôle) ou chargés de mission du réseau ANACT-ARACT. Ils consacrent beaucoup de temps à entendre les parties (direction et organisations syndicales) afin de s'assurer de leur engagement et d'adapter au cas par cas leur méthodologie.

1 | 1

QUI CONTACTER EN RÉGION OCCITANIE ?

ARACT OCCITANIE

Carine BELIN
25 rue Roquéléne - 31000 Toulouse
05 62 73 74 10 - c.belin@anact.fr

Philippe CONTASSOT
Le Phare - Bâtiment 9 - Le millénaire
1352 Avenue Albert Einstein - 34000 Montpellier
04 99 52 61 40 - p.contassot@anact.fr

DIRECCTE OCCITANIE

Sylvie MARTINOU
5 esplanade Compans Caffarelli - 31080 Toulouse Cedex 6
05 67 73 63 73 - sylvie.martinou@direccte.gouv.fr

Pierre SAMPIETRO
615 boulevard d'Antigone - CS 19002 - 34064 Montpellier cedex 2
04 67 22 88 79 - pierre.sampietro@direccte.gouv.fr

POUR ALLER PLUS LOIN

La médiation en 12 questions — FRANCOIS JUTRAS

Comprendre et gérer le conflit relationnel — MICHEL PERRON

Les grèves en 2016 — DARES

Aract Occitanie - 2019

APPUI AUX RELATIONS SOCIALES — Aract OCCITANIE

8 | 8

www.occitanie.aract.fr / occitanie@anact.fr