

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.

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.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
ARESO EN QUELQUES CHIFFRES.....	2
EXEMPLES D'ACCOMPAGNEMENTS.....	4
LE DISPOSITIF ARESO.....	6
CONTACTS / POUR ALLER PLUS LOIN.....	8



48 signalements en 2017-2018 en région Sud-Est Soit 31% de l'activité nationale

Auvergne Rhône-Alpes : **27**

Bourgogne Franche-Comté : **3**

Occitanie : **11**

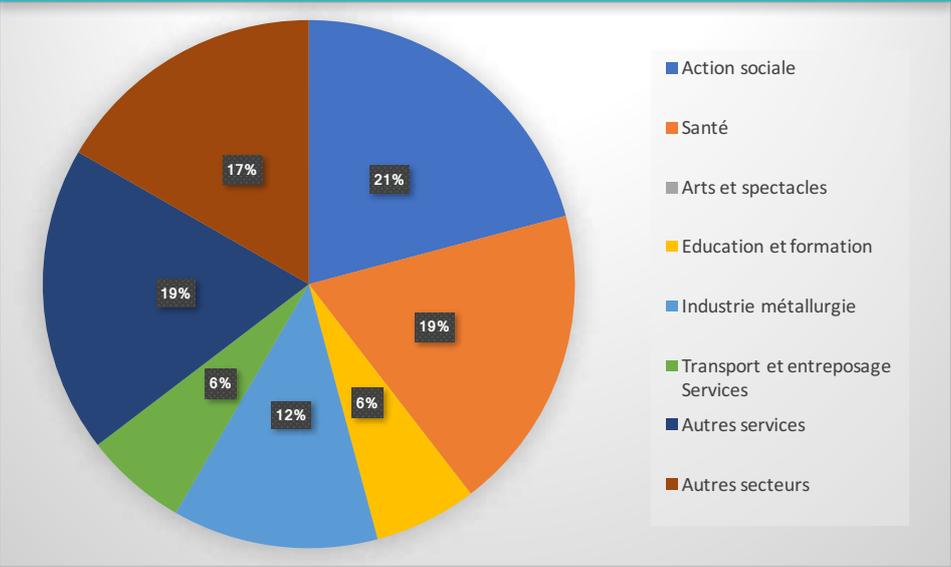
Corse : **1**

Provence-Alpes-Côte-d'Azur : **5**

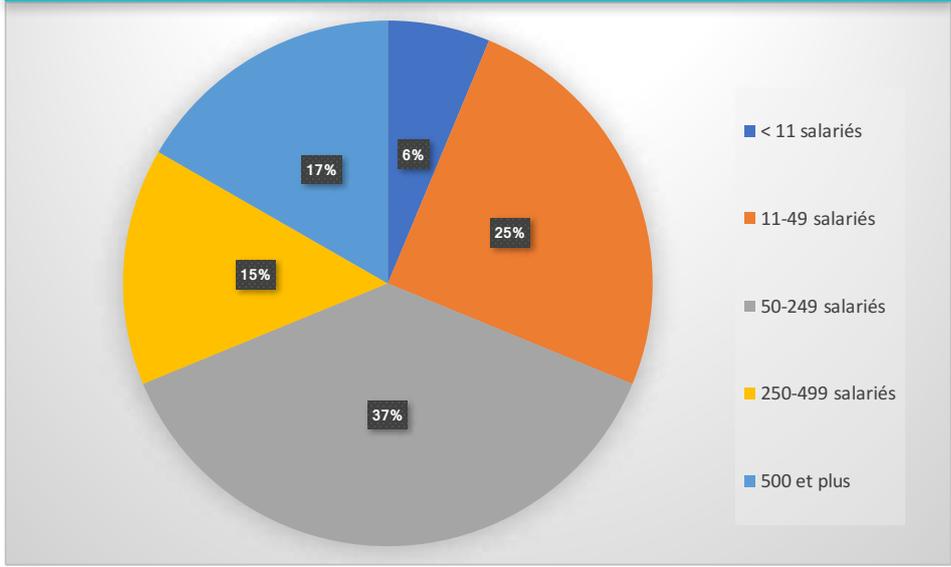
La Réunion : **1**

ARESO EN QUELQUES CHIFFRES

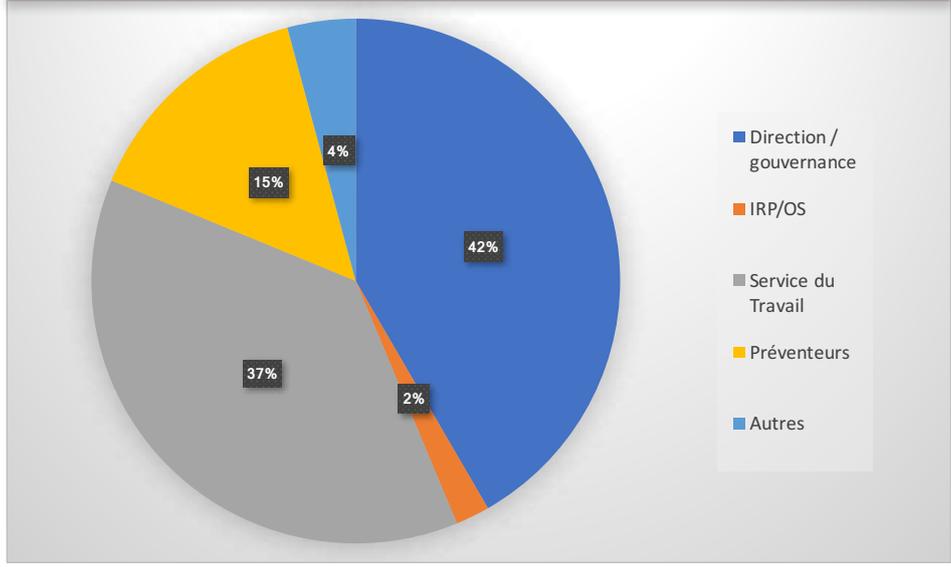
Répartition des signalements *par secteur d'activité*



Répartition des signalements *par effectif*



Répartition *par origine du signalement*



REBÂTIR DES RELATIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL

EHPAD - 57 salariés

Une maison de retraite ne peut pas se payer le « luxe » de la grève ; une telle situation serait rapidement critique pour les résidents qui ont besoin de soins quotidiens.

Et pourtant, un conflit, tout à fait inédit dans cette activité et très suivi par le personnel, s'est prolongé durant trois longues semaines. Les points de tension entre la direction et les représentants du personnel, mais aussi, entre les employés eux-mêmes, s'étaient accumulés sur fond de lettres anonymes, de dégradations de matériel et d'altercations violentes.

Le protocole de sortie de crise accompagné par l'inspection du travail prévoyait la mobilisation du dispositif ARESO.

Un travail d'analyse des difficultés, par des diagnostics opérés par les salariés eux-mêmes et restitués auprès de la direction et des élus a permis des actions correctrices. Une page nouvelle s'est ouverte.



SORTIR LE DIALOGUE SOCIAL DE L'IMPASSE

Transport urbain de voyageurs - 230 salariés

Les signes d'une dégradation du climat social sont nombreux : des grèves à répétition dont la dernière durant la semaine de la mobilité organisée par la communauté de communes..., des incidents violents, une focalisation sur la personnalité du directeur dont le départ est exigé d'une manière véhémente.

Lors de séances paritaires, le travail d'identification des enjeux partagés, de purge du passé, en vue de la reconstruction de la confiance a été particulièrement intense. Dans les semaines qui suivent, la négociation annuelle obligatoire, animée par ce même directeur, se conclut par un accord ; un an après, aucun nouveau conflit ne s'est déclenché.



COMMENT, MALGRÉ LA MÉFIANCE MUTUELLE, PARVENIR À RÉUSSIR UNE NÉGOCIATION ?

Entreprise d'insertion sociale - 30 salariés

D'un côté, des ressources financières limitées pour cette association, de l'autre, un personnel qui ne dispose d'aucun statut collectif en l'absence de convention collective applicable ; cette équation pourrait être malgré tout soluble, mais voilà, les relations internes sont difficiles et ponctuées par une grève qui a accentué la méfiance.

Une courte formation sur les principes d'une négociation efficiente puis l'animation des rencontres de négociation par le tiers neutre ont aidé à construire l'accord recherché et à retrouver dialogue et confiance.



UNE FERMETURE INÉLUCTABLE MAIS MAL ENGAGÉE

Fabrication d'arômes - 100 salariés

Certes, tout le monde est conscient que la fermeture de ce site, pour des raisons d'implantation géographique, est inéluctable. Mais un manque de suivi et d'organisation dans le management au quotidien et la difficulté pour les représentants du personnel à obtenir des informations, autant d'éléments qui ont conduit à une détérioration sensible du climat des relations. Du fait de la méfiance qui préside aux relations, chaque partie prête à l'autre des intentions qu'elle n'a pas. Les négociations achoppent sur les modalités de reclassement ou de licenciement des 100 personnes employées.



Un travail de mise à plat pour chaque partie des craintes, des difficultés, des souhaits puis la mise en commun et l'échange sur ces visions ont aidé à repartir sur des bases assainies.

PERMETTRE AU DIALOGUE SOCIAL DE PRENDRE SES MARQUES

Service Informatique - 72 salariés

Quand une entreprise croît rapidement, tant les structures managériales que le dialogue social doivent s'organiser et apprendre à travailler ensemble. Le PDG porte fortement cette préoccupation.



Suite aux difficultés rencontrées lors de la négociation d'un accord, la Direction et les membres de la DUP ont souhaité se retrouver autour d'une formation destinée à élaborer des points de repère partagés :

- *Quels sont les enjeux et les valeurs qui sous-tendent un dialogue social efficient ?*
- *Quelles sont les difficultés que les délégués peuvent rencontrer vis-à-vis des membres du personnel ?*
- *Comment recueillir les réclamations, les trier, les porter ? Comment articuler le rôle des délégués et celui des encadrants ?*

SORTIR UN CHSCT ENGLUÉ DANS LES BATAILLES DE POSITION ET LE FORMALISME

Entreprise de réparation navale - 3000 salariés

Dans ce site important, le CHSCT peine à jouer son rôle malgré le nombre élevé de réunions (de l'ordre de 14 par an) et la durée des réunions (une journée, voire davantage). Les pétitions de principe, la dimension politique l'emportent souvent sur le travail plus opérationnel ; les questions mises à l'ordre du jour sont pléthoriques ; des compte-rendu in extenso des réunions (plus d'une centaine de pages) sont exigés du secrétaire.



Un travail réflexif sur le fonctionnement souhaité, puis, descriptif sur le fonctionnement actuel, enfin, proactif sur un plan d'action à mettre en place, ont aidé à établir un plan d'actions opérationnel. Les participants se sont montrés très satisfaits d'avoir pu réviser l'ensemble des conditions de fonctionnement du CHSCT en s'en parlant d'une manière efficace. Ce travail a permis une re-fabrication de la confiance autour de l'objectif partagé de faire en sorte « qu'un maximum de gens repartent de l'entreprise en bonne santé ». L'inspecteur du travail s'est proposé pour assurer un suivi dans le temps des actions convenues et des orientations prises.



Concrètement, l'appui aux relations sociales peut être sollicité dans différents contextes :

- **Sortir d'impasses relationnelles qui bloquent le dialogue social** et restaurer la capacité des acteurs à se parler (ex : conflit ouvert au sein des IRP, rupture des relations professionnelles...) => **logique curative**
- **Éviter la dégradation des relations** et l'émergence de conflits dès les premiers signaux de tensions relationnelles (ex : clans, méfiance, rumeurs, non-dits...) => **logique préventive**

Nous n'intervenons pas en cas de grève ni en cas de conflits interpersonnels

Les accompagnements sont menés par un **binôme d'intervenants-facilitateurs** qui répondent à des principes déontologiques forts :

- **La liberté des parties** : les acteurs de l'entreprise sont libres de participer et de s'engager ou non dans la démarche AReSo.
- **L'adhésion des parties** : la démarche ne sera possible que si les acteurs s'impliquent et s'engagent sincèrement à contribuer à l'amélioration des relations sociales.
- **La responsabilité** : l'intervenant-facilitateur est responsable de la forme ; les parties sont responsables du fond.
- **La neutralité** : l'intervenant-facilitateur est neutre, il ne donne pas d'avis sur les discussions et débats.
- **L'impartialité** : l'intervenant-facilitateur est impartial, il n'a pas de communauté d'intérêt avec l'une ou l'autre des parties.
- **La confidentialité** : l'intervenant-facilitateur respecte la confidentialité des données sensibles auxquelles il a accès.

REBÂTIR LA CONFIANCE ET IDENTIFIER LES PROBLÈMES

La confiance se reconstruit principalement par l'écoute réelle, la capacité d'admission et se consolide lors de la mise en œuvre du plan d'actions.

La démarche permet aux acteurs de s'expliquer sur les problèmes de relations de travail au quotidien.

Quand c'est l'ensemble du personnel qui vit le conflit relationnel, les problèmes posés par l'encadrement sont cohérents avec ceux évoqués par les opérateurs ; ils portent sur l'adéquation de la prise de décisions et du mode d'organisation aux contraintes de la situation.

Ceci montre qu'un dialogue social difficile est souvent le fait d'un système de management global et n'est pas seulement dû à la personnalité de tel directeur ou de tel délégué syndical.

QUI CONTACTER EN RÉGION OCCITANIE ?



ARACT OCCITANIE

Carine BELIN

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

Philippe CONTASSOT

Le Phénix - Bâtiment 9 - Le millénaire
1350 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 facilitation du dialogue en entreprise

La qualité du dialogue en entreprise représente un véritable levier pour mieux articuler qualité de vie au travail (QVT) et performance des organisations.

Plutôt que d'opposer les enjeux sociaux et économiques, l'humain et la technique, les conditions de travail et les objectifs de production, l'ambition est d'apprendre à dialoguer différemment pour développer une agilité collective à trouver des solutions mutuellement satisfaisantes face aux défis qui se posent aux entreprises quotidiennement.

Cet article, à travers 12 questions, revient sur cet enjeu d'amélioration des relations sociales comme prérequis à une performance globale en entreprise.



François JUTRAS
Chargé de mission à l'Aract Auvergne - Rhône-Alpes (réseau Anact), intervenant/facilitateur et animateur inter région sud-est du dispositif national ARSSO. Formé à la médiation il y a une dizaine d'années, ses champs d'intervention sont la gestion de conflits, l'appui au dialogue social et la conduite du changement négociée comme levier de prévention des risques psychosociaux.

fjutras@anact.fr - auvergne@rhonAlpes.aract.fr



La médiation en 12 questions
FRANCOIS JUTRAS

COMPRENDRE ET GÉRER LE CONFLIT RELATIONNEL

Le conflit dans les relations sociales, au sein des entreprises, est généralement mis sur le compte de divergences d'intérêt. Cet article vise à mettre en évidence l'existence de conflits relationnels qui peuvent se développer, entre l'employeur et les représentants du personnel et/ou l'ensemble des employés, d'une manière indépendante du conflit d'intérêt. Dans les cas les plus bloqués, l'intervention d'un tiers externe, pour renouer la confiance, apparaît incontournable.

par **Michel Perron**, directeur en charge de gestion, chargé de mission Aract au Dialogue Social à la Direction Régionale de Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Rhône-Alpes

Le conflit dans les relations sociales, au sein des entreprises, est généralement mis sur le compte de divergences d'intérêt; dans l'imaginaire collectif, il survient sans liens identifiables, entre opposants de ce point de vue, autour du partage de la valeur ajoutée; ainsi, le conflit social serait à l'origine d'une dynamique positive et, au fil de l'histoire, il a acquis ses lettres de noblesse. Cet article propose de dépasser en partie cette image idéalisée et simplifiée; il vise à mettre en évidence l'existence de conflits relationnels qui peuvent se développer entre l'employeur et les représentants du personnel sans l'emblème des employés, non seulement au type de conflit social tel qu'il nous est habituellement défini, mais, aussi, dans des situations où, à la fois, il n'y a pas de conflit d'intérêt, il n'y a pas de médiation et il n'est pas défini d'une manière définitive. Mais, pour que ce type de conflit ne se transforme pas en conflit social, le dialogue social est un véritable levier; il est le plus efficace, intervention d'un tiers externe, pour renouer la confiance, apparaît incontournable. Nous proposons d'appuyer sur une expérience acquise, depuis deux ans, dans des interventions auprès d'entreprises françaises de moyen taille et de nos réseaux d'action; le Ministère du Travail et l'Aract ont développé une offre d'intervention à caractère médiateur, intitulée « Appui au Dialogue Social », qui est proposée aux entreprises françaises en vue de les aider à améliorer la qualité de leurs relations collectives.

FONDEMENTS CONCEPTUELS
Distinguer entre relation et conflit
Dans son approche de la communication, l'École de Palo Alto propose d'opérer une distinction entre relation et contenu; la relation, c'est la place qu'occupent les parties l'une par rapport à l'autre et le jeu d'instrumentation.

EN QUÊTE DE THÉORIES

DARES résultats

Les grèves en 2016 Plus intenses, un peu plus fréquentes et portées par des mots d'ordre interprofessionnels

En 2016, 1,7 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur marchand (hors agriculture) déclarent avoir connu un ou plusieurs arrêts collectifs de travail, en augmentation par rapport à 2015. Ces entreprises emploient 26 % des salariés du champ. Le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) pour 1000 salariés a quasiment doublé de 2015 à 2016, passant de 89 à 131 jours. Cette augmentation est d'autant plus significative qu'elle survient après cinq ans de relative stabilité du nombre de JINT.

L'année 2016 est marquée, au niveau interprofessionnel, par les mouvements sociaux contre la loi du 8 août 2016 « dite « loi travail ». Ces mobilisations représentent le premier motif d'arrêt collectif de travail, soit par 41 % des entreprises ayant connu une grève en 2016, alors que ce sont habituellement les rémunérations qui en sont le motif le plus fréquent.

Les grèves sont un peu plus fréquentes qu'en 2015 dans les entreprises de l'industrie, de la construction et des services, mais pas dans les entreprises du commerce. Les revendications les plus fréquentes sont restées plus intenses en 2016 qu'en 2015. En particulier dans le commerce, la proportion d'entreprises du transport et d'entreposage ayant connu une grève est la même que l'année précédente, mais le nombre de jours non travaillés pour fait de grève pour 1000 salariés y est 2,5 fois plus important.

Mette l'accent sur l'intensité de la conflictualité en entreprise
L'importance des grèves, estimée à partir de leur durée et du nombre de salariés qui y ont participé, est en forte augmentation en 2016. Alors qu'en 2015, moins de 80 entreprises individuelles non travaillées (JINT) pour 1000 salariés de 2011 à 2015, sont en 2016, elle atteint 121 JINT pour 1000 salariés en 2016. (cf. graphique 1). L'augmentation du nombre de JINT des entreprises ayant connu au moins une grève en 2016 contribue fortement à cette hausse (tableau 2). Dans ces entreprises, ce nombre est de 505 jours en 2016, contre 281 en 2015 et 264 en 2014.

Graphique 1
Entreprises qui déclarent au moins une grève et nombre de jours de grève pour 1000 salariés en 2016 et 2015



En 2016, 1,7 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur marchand (hors agriculture) déclarent avoir connu un ou plusieurs arrêts collectifs de travail, en augmentation par rapport à 2015. Ces entreprises emploient 26 % des salariés du champ. Le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) pour 1000 salariés a quasiment doublé de 2015 à 2016, passant de 89 à 131 jours. Cette augmentation est d'autant plus significative qu'elle survient après cinq ans de relative stabilité du nombre de JINT.

Aract Occitanie - 2019

