L'Appui aux Relations Sociales en Entreprise

Un service du Ministère du travail et du Réseau ANACT

❖ Quelles sont les situations visées ?

L'Appui aux Relations Sociales est destiné aux entreprises dotées d'une représentation du personnel qui souhaitent améliorer la qualité de leurs relations internes en particulier dans les situations suivantes :

- **Dialogue social perturbé**

Quand le dialogue entre la direction et les représentants du personnel est stérile et improductif car ce qui domine est la méfiance ; chacune des deux parties a le sentiment que l'autre veut lui nuire ; les contentieux sont nombreux, les sollicitations des arbitres extérieurs tel que l'inspection du travail sont fréquentes…

- **Relations quotidiennes de travail difficiles**

Les problèmes se situent dans les relations entre la direction et le personnel de l'entreprise ; un absentéisme élevé, une accumulation de dysfonctionnements, un turn-over notamment de l'encadrement, une récurrence des conflits collectifs, des plaintes de harcèlement, des situations de violences verbales voire physiques, des vols … peuvent constituer des signes de ce climat lourd des relations de travail au quotidien.
Les collaborateurs, l'encadrement, la direction, les délégués éprouvent de grandes difficultés à parler sereinement des problèmes de toute nature et ne parviennent plus à mettre en œuvre des solutions. L'ensemble des acteurs a le sentiment d'être dans l'impasse.

- **Appui au fonctionnement des IRP (en cours de création ou renouvellement)**

La création d'un syndicat ou d'une IRP dans une entreprise qui en était jusque là dépourvue, suscite souvent des malentendus, des peurs et des relations conflictuelles. Pourtant ce peut être l'opportunité de développer des pratiques de concertation pour sécuriser des paliers de développement. Un travail conjoint sur les intentions et les rôles peut aider les parties à fonder solidement leur relation et à prévenir les malentendus, risquant de générer des conflits.

- **Appui à l'amélioration du processus de négociation**

Avant même de se lancer dans des négociations avec de gros enjeux et pour éviter des conflits violents, les situations d'impasse, les grèves … où personne ne sort ni gagnant, ni grandi de ces épreuves épuisantes et destructrices de la relation, les parties souhaitent se préparer et être accompagné pour réaliser des étapes importantes de négociation. Il s'agit d'aider les parties à se « professionnaliser » sur les processus de négociation en les formant en amont (approche de la négociation raisonnée), en les aidant à convenir d'éléments de méthodes et de règles du jeu et en les accompagnant éventuellement pour les tenir dans la durée du processus engagé.

- **Insatisfaction quand aux modes de relations dans les instances**

Sans être dans le conflit ouvert, les parties s'accordent pour dire que les modes de relations au sein des instances ne sont pas satisfaisantes et ne permettent pas de construire des accords pertinents sur les différents sujets en cours. Les parties manquent de ressource méthodologique, elles souhaitent partager une vision commune des conditions d'un bon dialogue social, monter ensemble en compétence sur le fonctionnement des instances représentatives du personnel (DP, CE, CHSCT) convenir d'un plan d'action au regard des enjeux de l'entreprise.

- **Mise en place de ressources internes de médiation**

Les parties peuvent souhaiter mettre en place des ressources internes de facilitation et/ou de médiation dans le cadre de la prévention des conflits et souhaitent un appui méthodologique à cette fin.

❖ Quels sont les objectifs poursuivis ?

L'intervention d'Appui aux Relations Collectives en Entreprise joue selon les cas un rôle de facilitation des échanges, de formation des parties, d'accompagnement ; elle est basée sur la volonté conjointe des parties.
L'intervention aide les parties à restaurer d'une manière durable leur aptitude à dialoguer, à se considérer mutuellement comme des interlocuteurs crédibles et légitimes, à se parler des problèmes et à les régler par elles-mêmes plus rapidement. Elle aide à passer d'une relation de méfiance à une relation axée sur le débat et la confrontation sur les problèmes et les litiges.

En synthèses, le dispositif est mobilisable pour :

- Sortir des situations d'impasse relationnelle
- Améliorer les relations sociales au sein de l'entreprise
- Etablir (ou rétablir) un niveau de confiance reposant sur une reconnaissance mutuelle des parties
- Mieux comprendre les intérêts communs et divergents
- Savoir poser et résoudre ensemble des problèmes sur la base d'un plan d'action concertée.

❖ Avec quelle déontologie et quels principes d'intervention ?

- Les intervenants n'ont pas de lien ou intérêt, antérieur ou actuel, avec l'entreprise ; s'agissant des membres des services du travail, ils ne peuvent intervenir que dans des entreprises situées à l'extérieur de leur département d'affectation.
- Les intervenants sont neutres : ils ne prennent pas partie pour l'une ou l'autre des parties dans l'entreprise.
- Les intervenants observent une attitude d'équidistance : ils accordent la même attention à chacune des deux parties.
- Ils s'engagent à la confidentialité sur les informations recueillies lors de l'intervention.
- Ils ne jouent pas le rôle d'expert sur le contenu des problèmes abordés par les parties ; ils créent les conditions de dialogue nécessaires pour aider les parties à identifier elles-mêmes les solutions et les travailler dans des relations apaisées.
- Ils ont la responsabilité de la démarche et du cadre de travail ; ce cadre de travail est précis et structuré ; il est connu des parties à l'issue des contacts préliminaires, c'est à dire au moment où celles-ci décident de s'engager dans la démarche de travail.
- L'intervention est fondée sur l'adhésion volontaire des parties, direction de l'entreprise et représentants du personnel dans l'entreprise et sur leur engagement actif d'un bout à l'autre de l'intervention. Cette adhésion se construit au cours des contacts préliminaires que les intervenants prennent avec les parties.
- L'intervention favorise l'apprentissage de l'écoute réciproque ; elle exclut les remises en cause de personnes ainsi que la recherche de responsables ; elle aide les parties à cerner leurs préoccupations essentielles et à les exprimer, à s'entendre sur les orientations et les objectifs à atteindre, les changements à faire, des modifications d'attitudes et de comportements.
- Elle ne constitue qu'une amorce à l'amélioration des relations du travail ; la définition d'un plan d'action et la mise en place d'un suivi doivent aider à réaliser concrètement les orientations retenues.

❖ Comment ce service est-il organisé ?

- **L'offre de services**

L'Appui aux Relations Sociales constitue une offre d'intervention qui peut être sollicitée directement par la direction et/ou les représentants du personnel de l'entreprise. Dans les situations de relations de travail particulièrement dégradées, l'introduction du dispositif par un tiers (inspecteur du travail, médecin du travail …) auprès des deux parties s'avère souvent une étape indispensable.

Dans tous les cas, l'intervention est fondée sur l'adhésion volontaire des parties (direction et représentants du personnel) et sur leur engagement actif d'un bout à l'autre de l'intervention. Cette adhésion se construit au cours des contacts préliminaires que les intervenants prennent avec les parties.

- **Les intervenants**

Ce sont des professionnels des relations sociales en entreprise. Tous ont été formés à ce mode particulier d'intervention et se réunissent régulièrement pour des échanges méthodologiques. Les interventions sont réalisées en binôme croisant les origines professionnelles : agents des services du travail, chargés de mission du réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et consultants.

- **Coût et prise en charge**

Les interventions du dispositif L'Appui aux Relations Sociales peuvent être financées (selon les régions et sous conditions) par la Direction Régionale des Entreprises, de la Consommation, de la Concurrence, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) et/ou par l'entreprise. Se renseigner auprès des référents du réseau selon les contacts ci-dessous. Leur réalisation est confiée au réseau d'intervenants du dispositif, formés spécifiquement à ce type d'intervention.

❖ Qui contacter ?

Pour la moitié Sud de la France et les DOM TOM :

Alain Charvet, chargé de mission à **ARAVIS (Aract Rhône-Alpes)**
Téléphone : 04 37 65 49 88 -- 06 03 58 18 17
Courriel : a.charvet@aravis.aract.fr

Pour le quart Nord Ouest de la France :

Nathalie Delaleau André, chargée de mission à **l'Aract Haute Normandie**
Téléphone : 02 32 81 56 40
Courriel : n.delaleau-andre@anact.fr

Pour le quart Nord Est de la France :

Michaël Paquin, chargé de mission à l'**Aract Lorraine**
Téléphone : 03 87 75 18 57
Courriel : m.paquin@anact.fr

Pour le quart Nord et IDF

Laurence Thery, déléguée régionale **CESTP Aract Picardie**
Téléphone : 03 22 80 51 83
Courriel : l.thery@anact.fr

Pour le quart Sud Ouest

Sandrine Rouyer, déléguée régionale **Aract Poitou Charente**
Téléphone : 02 32 81 56 42
Courriel : s.rouyer@anact.fr