

MOTS CLÉS :

- ▶ Appui aux relations de travail
- ▶ Concertation
- ▶ Dialogue social
- ▶ Médiation
- ▶ Souffrance mentale

APPUI AUX RELATIONS DE TRAVAIL

➤ *Secteur socioculturel*

RETABLIR UNE CAPACITÉ DE DIALOGUE

La présidente d'une association fait appel à l'ARACT pour dépasser les fortes tensions qui caractérisent les relations entre salariés et administrateurs. Celle-ci propose aux uns et aux autres de travailler à restaurer une capacité collective d'écoute et de confrontation constructive. C'est à cette condition que tous pourront ensuite bâtir les fondements d'un nouveau mode de fonctionnement et travailler, par eux-mêmes, à la résolution des problèmes qui les opposent.

➤➤➤ CONTEXTE

Les relations sociales entre les administrateurs de cette association socioculturelle et les quelque 20 salariés qu'elle emploie se sont considérablement dégradées ces dernières années. Les premiers se sont attachés à affirmer la place des adhérents dans la vie de l'association, mais les seconds ne parviennent plus à trouver la leur. Début 2001, un courrier signé par pratiquement l'ensemble des salariés dénonce « des méthodes de gestion du personnel employées par des administrateurs ». De son côté, le médecin du travail a établi 5 déclarations de maladies à caractère professionnel, en lien avec la souffrance mentale des personnes concernées.

C'est dans ce contexte de fortes tensions internes qu'en avril 2001, la présidente de l'association prend contact avec l'ARACT, sur recommandation de l'Inspecteur du travail et du Médecin du travail. Elle souhaite un appui extérieur pour surmonter ce conflit du travail. La perspective de recourir à un « médiateur » fait l'objet d'un consensus entre les membres du bureau de l'association et les représentants du personnel. Pour l'ARACT, c'est là une condition indispensable pour intervenir.

➤➤➤ DÉMARCHE

L'ARACT propose aux parties de travailler à restaurer une capacité collective d'écoute et de confrontation constructive, nécessaire à un fonctionnement « acceptable » par les uns et les autres.

L'intervention consiste tout d'abord à favoriser une première expression de l'ensemble des points de vue : ceux des salariés permanents, cadres et non-cadres et ceux des membres du bureau de l'association.

Pour l'essentiel, les difficultés exprimées se regroupent en trois grandes catégories. En premier lieu, administrateurs et salariés ont une image très négative les uns des autres et moult reproches et griefs sont formulés. La suspicion est installée comme principe relationnel. En second lieu, un désaccord larvé existe au sujet de la convention collective étendue et de l'accord d'entreprise, plusieurs administrateurs considérant les « avantages acquis » comme trop importants et coûteux pour la structure (l'ancienneté professionnelle de nombreux salariés, 12 ans en moyenne, renforce évidemment cette polémique).



Enfin, une clarification des rôles des bénévoles et des salariés semble nécessaire, comme le confirment l'inspecteur et le médecin du travail, car le conflit prend l'allure d'une lutte de territoire. Lorsque salariés et bénévoles se retrouvent pour une activité ou une réunion, il n'est pas rare d'entendre des réflexions sur le fait que les uns sont payés alors que les autres ne le sont pas.

L'intervenant de l'ARACT s'accorde avec les acteurs de l'entreprise sur deux points clés. D'une part, les tensions et les suspicions sont un obstacle majeur qu'il s'agit de lever en vue de reconstruire une capacité collective à travailler, ultérieurement, sur le fond, les nombreuses questions qui se posent. D'autre part, le conflit est l'une des dimensions « normales » de la relation de travail, au sens où l'on ne peut imaginer qu'il n'y en ait jamais. Dès lors, la question n'est pas la « disparition » du conflit, mais le développement d'une capacité collective à le « gérer ».

➤➤➤ ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES

Dans une situation initiale de forte tension, voire « d'incommunicabilité », la démarche a consisté à cheminer, avec les acteurs concernés, vers la reconnaissance commune d'un préalable indispensable au « débat de fond » : chacun doit parvenir à reconstruire sa capacité à « entendre » des points de vue différents du sien sans pour autant perdre de vue ses objectifs et ses enjeux propres.

En d'autres termes, le rôle de l'intervenant porte ici essentiellement sur la « forme » de la relation. Il aide à la conduite du travail collectif, à la qualité du fonctionnement relationnel. Il a un rôle de facilitateur, aidant les personnes de l'entreprise à produire, par elles-mêmes et ensemble, leur diagnostic, leurs recommandations, leur plan d'action.

La démarche proposée a donc consisté à fournir un cadre rigoureux de confrontation des points de vue afin de permettre aux acteurs de caractériser ensemble, d'une part, la relation de travail actuelle et, d'autre part, la relation de travail souhaitée, afin de définir un plan d'action et de progression. Il s'agit de leur permettre de construire, à partir d'une écoute mutuelle, les fondements d'un nouveau mode de fonctionnement.

Une telle intervention ne peut aboutir que sur la base d'une confiance mutuelle entre les acteurs et l'intervenant. La difficulté centrale est de construire cette confiance en préservant une réelle équidistance entre les protagonistes. L'objectif étant de leur permettre « d'entendre » la part de légitimité du point de vue de « l'autre » en vue de s'engager dans un processus de concertation ou de négociation, respectueux des attentes et des enjeux de chacun.

Pour en savoir plus



Vous pouvez contacter :
Bernard DEVIN, chargé de mission
Tél. : 02 41 73 00 22
E.mail : b.devin@anact.fr