



# Si nous développons ensemble un dialogue social qui nous ressemble ?

Parcours de formation commune aux salariés, aux employeurs, à leurs représentants, aux magistrats judiciaires ou administratifs et aux agents de la fonction publique pris conformément à l'article R.2212-2 du code du travail, respectant le cahier des charges de l'INTEFP publié au Journal Officiel du 30 juillet 2018.

## Proposition rédigée par :

- Myriam Fabry, Consultante en stratégie RH, formatrice dialogue social, fondatrice HALIÉE RH
- Aurélie Marloie, Facilitatrice des relations sociales, médiatrice, fondatrice OKA

## AMBITION DU PARCOURS

---

**Le dialogue social en France observe une profonde mutation depuis une vingtaine d'années :** réforme de la représentativité, réforme des Instances Représentatives du Personnel, réforme de la négociation, transformations des règles implicites et explicites qui régissent les relations sociales dans l'entreprise, bouleversement des repères des organisations syndicales, évolution des attentes sociales des salariés... Beaucoup porte à croire que la manière d'appréhender et de vivre le dialogue social dans l'entreprise doit évoluer.

Les Formations Communes, issues des Lois Travail de 2016, visent ainsi à accompagner l'évolution de la culture du dialogue social en dispensant conjointement aux représentants de la direction et aux représentants des salariés, des connaissances sur le fonctionnement réglementaire du CSE, des outils et méthodes pour l'analyse des données économiques et sociales de l'entreprise, et enfin des habiletés sur les conditions relationnelles favorisant un débat constructif dans l'entreprise.



Nous observons là une incitation forte de l'État à initier, dans l'entreprise avant tout, un dialogue social compétent pour négocier en toute responsabilité les normes sociales nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette compétence requiert de la part des partenaires sociaux en place dans les instances de vouloir se mettre autour de la table pour discuter de l'emploi, du travail, de ses conditions de réalisation, parfois négocier des accords, de savoir le faire et bien entendu, de pouvoir le faire dans des conditions claires et sécurisantes.

Les Formations Communes offrent ainsi aux partenaires sociaux une **opportunité inédite** de construire, conjointement, les conditions favorables d'un dialogue social renouvelé, à savoir :

- Partager le sens, l'ambition, les valeurs qui sous-tendent leur dialogue social dans l'entreprise ;
- Clarifier ensemble les règles de fonctionnement du CSE, le rôle, les attributions et les responsabilités de chacun ;
- Installer les conditions relationnelles favorisant le débat, la controverse sans perdre de vue le sens du dialogue social et la nécessité de maintenir une qualité relationnelle suffisante ;
- S'accorder sur les informations, les données et les compétences nécessaires pour comprendre, analyser et nommer les enjeux économiques, sociaux, financiers et environnementaux de l'entreprise, pour ensuite débattre ensemble des meilleures stratégies à adopter.

Dans ce cadre, **notre ambition** en tant que formatrices spécialistes des relations sociales en entreprise est de promouvoir un dialogue social :

- profondément ancré dans les réalités singulières de chaque entreprise,
- habité par la confiance dans la capacité des acteurs sociaux à agir pour le bien commun de l'entreprise dans toutes ses dimensions (économiques, financières, sociales, environnementales),
- porté par des « personnes » autant que par des « fonctions ».



Au regard de cette ambition, l'enjeu de cette formation est non seulement de donner pleinement sens au CSE pour en faire une entité utile, contributive, constructive au service de la raison d'être de l'entreprise ; mais aussi d'interroger les postures traditionnelles des acteurs du dialogue social ainsi que les règles relationnelles qui le régissent. Elle implique ainsi un **processus de transformation** qui ne peut avoir lieu qu'en respectant la temporalité propre aux personnes et aux organisations.

**La formation décrite ci-dessous s'inscrit donc dans un « parcours » ou, dit autrement, relève d'une « formation-action ». Dans l'idéal, ce parcours s'articule autour de 5 séquences. Néanmoins, afin de tenir compte des moyens, des contraintes, des prédispositions des entreprises, nous avons identifiés des séquences dites « obligatoires » et d'autres dites « facultatives ».**

## OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

---

Au terme de cette formation de 3 à 5 séquences dont un temps de retour d'expérience, les participants seront en capacité de :

- définir le paradigme de leur dialogue social, autrement dit le modèle auquel ils se réfèrent pour construire leur culture et leurs règles d'échange et de fonctionnement ;
- identifier les enjeux économiques, sociaux, financiers et environnementaux de leur propre entreprise, et donc les objets de dialogue social à négocier ;
- s'engager concrètement dans le dialogue en s'appuyant sur des outils, méthodes et habiletés identifiés et éprouvés en formation.

## CIBLES ET PRE-REQUIS

---

Cette formation se déroule intra-entreprise, uniquement.

Elle s'adresse aux représentants de la direction et aux représentants de salariés élus y compris les représentants/délégués syndicaux, engagés dans le dialogue social de l'entreprise, et réunis au sein du Comité Social et Économique (CSE).



### Prérequis :

- adhésion sincère, volontaire et partagée par l'ensemble des parties prenantes de s'engager dans le parcours de formation cité, et de travailler ensemble autour de leur dialogue social ;
- pas de conflits sociaux ou de relations sociales trop dégradées, empêchant la possibilité d'une discussion sur les objets de la formation (dans le cas inverse, le dispositif d'Appui aux Relations Sociales peut s'avérer utile au préalable<sup>1</sup>).

→ **Une phase préalable** à la mise en œuvre du parcours de formation permettra de vérifier ensemble le respect des prérequis. Cette phase préalable, équivalente à une analyse de la demande et un état des lieux de la situation globale du dialogue social, permettra également d'ajuster au mieux le contenu de la formation.

## MÉTHODES, MOYENS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

---

### Principaux fondements théoriques et expérientiels mobilisés :

- Le **droit social** comme socle de connaissances utiles à la transmission de repères sur les missions, les rôles et le fonctionnement des instances de dialogue social et des acteurs du dialogue social (représentants de la direction, élus CSE, délégués syndicaux et représentants de section syndicale) ;
- La **socio-dynamique** et la **sociologie clinique** comme grilles d'analyse, de compréhension et d'action du fonctionnement et de l'organisation des collectifs de travail ;
- Le **management du travail** comme grille d'analyse des enjeux du travail à savoir : la direction des orientations stratégiques ; l'organisation et la mise en œuvre opérationnelle du travail ; la régulation des relations sociales et l'accompagnement des personnes au travail ;

Les **espaces de discussion sur le travail** comme outils, méthodes et processus favorisant la Qualité de Vie au Travail, en adéquation avec les principes de l'Accord National Interprofessionnel QVT de 2013 ;

---

<sup>1</sup> AReSo : <https://www.anact.fr/areso>



- Les enjeux de **santé, sécurité et conditions de travail** qui sont autant d'objets de dialogue social comme en témoigne l'Accord National Interprofessionnel Santé au travail du 9 décembre 2020 ;
- Les **enjeux actuels du dialogue social** en lien avec les réformes sociales, les transformations des organisations, les évolutions des attentes sociales ;
- L'**Approche Centrée sur la Personne**®, dont le principe est de s'appuyer sur les ressources propres à la personne (en l'occurrence le stagiaire) pour développer ses compétences, construire sa réflexion, dessiner sa trajectoire de vie. Cela implique trois attitudes fondamentales chez le formateur : la compréhension empathique, la congruence et le regard positif inconditionnel. Cette posture d'intervention favorise l'expression authentique des participants ;
- Le **co-développement** qui est un processus structuré de développement des compétences professionnelles et de l'intelligence collective basé sur la mise en mots et le partage de l'expérience des participants ;
- La **médiation**, comme processus, méthode et technique, permettant de faciliter les échanges, notamment en cas de tensions relationnelles au sein du groupe ;
- La **Communication Non Violente**®, outil particulièrement intéressant lorsqu'il s'agit de décrypter et mieux comprendre ce qui se joue dans des situations relationnelles difficiles ;
- Et bien sûr, toutes nos **expériences professionnelles** qui sont autant sources de connaissances et d'habiletés (cf. nos CV en fin de document).

### Plusieurs méthodes pédagogiques seront utilisées au cours du parcours, selon les objectifs visés :

1. La **pédagogie active et co-active** sera utilisée autant que possible dans la perspective de faire émerger chez les participants, à partir de leur expérience, un savoir et des compétences favorables à la construction de leur dialogue social. Dans ce cas, nous serons amenés à utiliser les moyens suivants :
  - a. Études de cas (vidéos ou papier)
  - b. Mises en situations
  - c. Co-développement / Classe inversée
  - d. Groupe de REX / ...



2. La **pédagogie expositive** permettra dans certains cas de partager des repères conceptuels et théoriques en lien avec le cadre réglementaire, la sociologie, l'histoire et la psychosociologie, utiles à l'acquisition des savoirs et à la compréhension des enjeux du dialogue social actuel. Nous utiliserons alors :
  - a. Supports visuels types PPT
  - b. Témoignages (chef d'entreprise, délégué syndical, juriste, médiateur...)
  - c. Vidéos / ...
  
3. La **pédagogie interrogative** permettra à la fin de chaque séquence d'ancrer les connaissances, les messages clés et les expériences vécues par les participants, ou de les remobiliser en début de séquence. Elle s'appuiera sur :
  - a. Quiz
  - b. Évaluation à chaud via des supports ludiques
  - c. Analyse réflexive / ...

### Modalités pédagogiques spécifiques aux formations communes :

→ Comment s'assurer de faire travailler ensemble Direction et représentants du personnel ?

#### Les clés utilisées :

##### 1. La volonté des parties

**Séquence préalable :** *vérifier et créer les conditions de réussite de la formation (adhésion sincère, volontaire et partagée ; pas de conflits sociaux majeurs...).*

##### 2. Se départir des préjugés et des postures

**Séquence 1 :** *transmettre des connaissances historiques, réglementaires et statistiques permettant aux acteurs de l'entreprise de mieux se situer.*

**Séquence 2 :** *susciter un questionnement, une prise de conscience pour construire une vision commune du dialogue social au sein de l'entreprise.*

##### 3. Sortir des ressentiments et des conflits

**Séquence 2 :** *le concept de « conflit », « conflit relationnel / conflit cognitif », « conflit collectif / interpersonnel ».*



#### 4. Appréhender les enjeux du dialogue social

**Séquence 3 :** *dialoguer, débattre, négocier : une disposition d'esprit, des habiletés relationnelles.*

#### 5. Poser et s'entendre sur le cadre de fonctionnement

**Séquence 4 :** *se préparer à expérimenter la discussion, le débat autour d'objets choisis.*

#### 6. Communiquer et montrer que le dialogue social est utile ; célébrer les réussites

**Séquence 3 :** *susciter l'envie de se mettre en mouvement et d'organiser un dialogue social en accord avec la vision partagée ; organiser les espaces de dialogue social.*

**Séquence 4 :** *les objets de discussion au plus près du collectif de travail.*

### Ressources pédagogiques mises à disposition des participants :

- Programme de la formation
- Supports PPT
- Articles et extraits d'ouvrages
- Vidéos
- Fiches pratiques
- Sitographie et bibliographie / ...

### Moyens techniques nécessaires (à adapter selon les modalités d'animation en présentiel ou à distance) :

- Vidéoprojecteur
- Ordinateur connecté à internet
- Paperboard
- Boîte à outils du formateur : supports ludo-pédagogiques, post-it, feutres, ruban adhésif...
- Plateforme de formation à distance (Livestorm, Zoom, Teams, Beekast...) le cas échéant
- Outil collaboratif à distance (Mural, Colibris...) le cas échéant /
- ...



### Personnes ressources pouvant être invitées à intervenir au cours d'une séquence :

- **Christiane LENFANT** : consultante, formatrice droit du travail, agréée IPRP, formation CHSCT, experte auprès du GIP International en droit social et prévention des risques professionnels => apporter son expérience de Directrice du travail
- **Sébastien BOLLE** : référent régional RSE - CFE.CGC => apporter son expérience de délégué syndical dans une approche RSE
- **Améline MOREAU** : avocate en droit social et médiatrice => apporter des éclairages techniques et juridiques notamment
- **Caroline RYMER** : juriste, formatrice et consultante en accompagnements du dialogue social des organisations publiques et semi-publiques => spécificité sectorielle notamment
- **Dirigeants d'entreprises** => témoigner de pratiques de dialogue social qualitatives, constructives
- **Représentants syndicaux** => témoigner de leur expérience et des impacts des réformes sur leur pratique syndicale



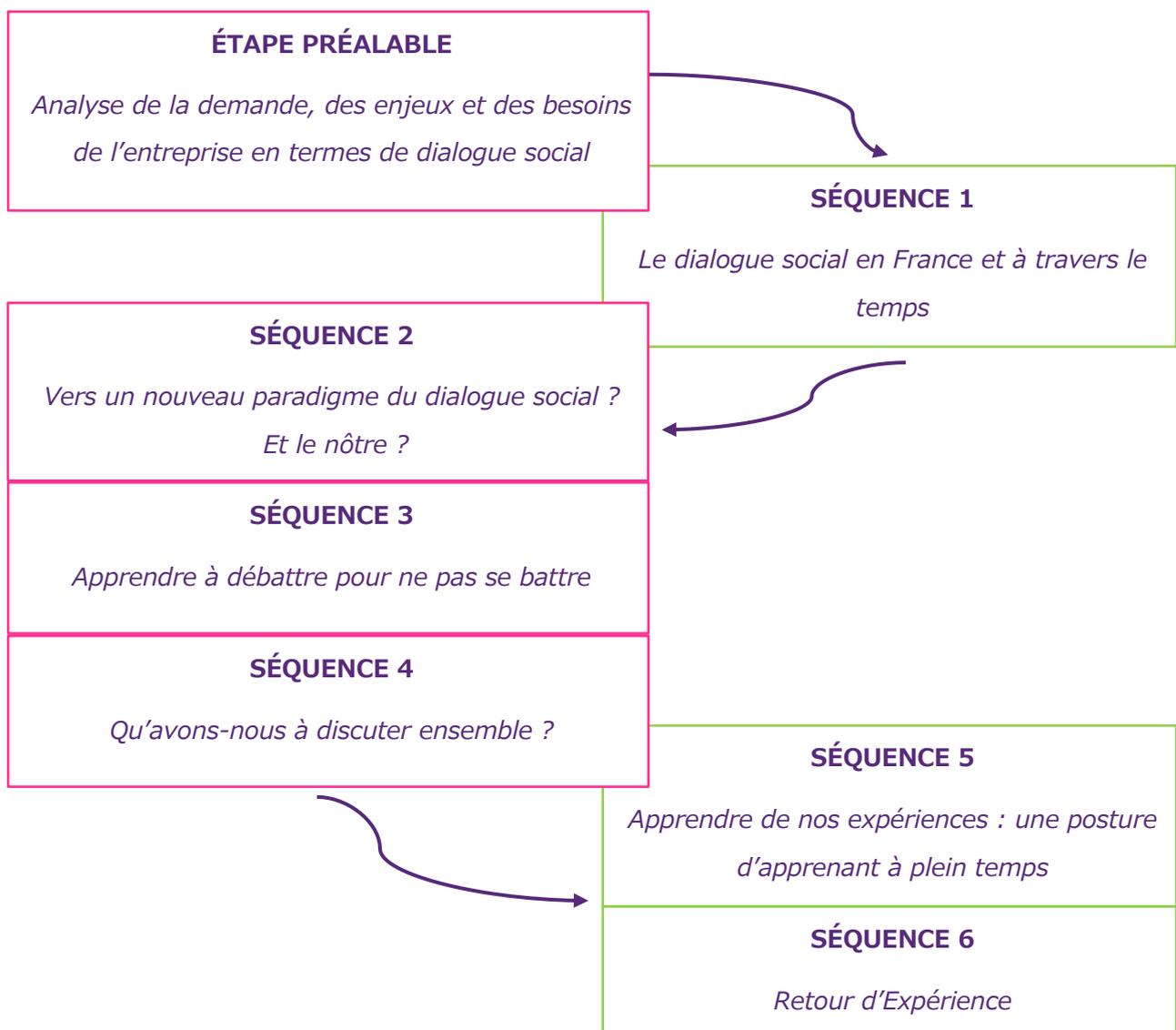
## PARCOURS PÉDAGOGIQUE

Compte tenu de l'ambition de la formation, celle-ci s'inscrit dans une temporalité marquée par des temps en face à face, et des travaux intersession, en adéquation avec les objectifs préalablement fixés avec les parties.

Tout au long du parcours, nous veillons au respect du processus temporel (ne pas aller trop vite ou trop lentement) ; nous transmettons systématiquement le cadre et les règles juridiques considérés comme un « véhicule » ; nous accompagnons systématiquement l'instauration de la qualité relationnelle en faisant des « arrêts sur image » (métacommunication).

### Tronc commun obligatoire

### Séquences facultatives





## ÉTAPE PRÉALABLE - Analyse de la demande, des enjeux et des besoins de l'entreprise en termes de dialogue social

**Obligatoire**

→ **ENJEU** : vérifier et créer les conditions de réussite de la formation (adhésion sincère, volontaire et partagée ; pas de conflits sociaux majeurs...)

En amont de la formation, dans la perspective de construire le parcours en adéquation avec le contexte et les besoins de l'entreprise, les formatrices s'entretiendront avec les représentants de la direction et les représentants des salariés :

- Entretiens individuels et/ou collectifs
- Questionnaire de recueil des besoins et des attentes (en ligne ou en face à face)
- Questionnaire d'évaluation sur le dialogue social dans l'entreprise (en ligne ou en face à face)
- Questionnaire d'évaluation (état des lieux au temps 0) : identifier les activités et compétences sur lesquelles l'apprenant souhaite mesurer son développement ; matrice de positionnement (en ligne ou en face à face)

## SÉQUENCE 1 - Le dialogue social en France et à travers le temps (1 jour)

**Facultative**

→ **ENJEU** : transmettre des connaissances historiques, réglementaires et statistiques permettant aux acteurs de l'entreprise de mieux se situer

1. L'organisation du dialogue social à travers le temps : de son institutionnalisation aux récentes réformes sociales
  - **Modalités pédagogiques** : reconstituer les grandes étapes de l'histoire du dialogue social à partir d'une fresque collaborative (cartes à positionner ensemble). Puis quelques apports historiques.
2. Les forces syndicales et le syndicalisme en France : mythe ou réalités ?
  - **Modalités pédagogiques** : supports vidéo présentant les discours des syndicats représentatifs français + Quizz « Kidikoi ? » (association discours / syndicats) + invitation éventuelle d'un-e Délégué-e Syndical-e.



## SÉQUENCE 2 - Vers un nouveau paradigme du dialogue social ?

**Obligatoire**

### Et le nôtre ? (0,5 - 1 jour)

→ *ENJEU* : susciter un questionnement, une prise de conscience pour construire une vision commune du dialogue social au sein de l'entreprise

#### 1. Le paritarisme : les postures traditionnelles des acteurs du dialogue social dans l'entreprise

- **Modalités pédagogiques** : photolangage pour identifier, repérer les représentations de chacun sur le dialogue social, le paritarisme, les postures traditionnelles et mettre en mots les émotions ou attitudes que ces représentations suscitent pour chacun (tension, peur, colère, évitement, tranquillité, enthousiasme...) => Nos représentations génèrent des impacts sur notre manière de nous comporter dans la relation (prophéties autour-réalisatrice / préjugés)

#### 2. La culture du conflit : entre progrès social et désillusions

- **Modalités pédagogiques** : le conflit est-il nécessaire pour apporter des progrès sociaux ? quel type de conflit ? le conflit permet-il toujours d'obtenir ce qui est revendiqué ? entrer en dialogue social implique-t-il inévitablement d'entrer en conflit ou au contraire de l'éviter ?

A partir des avancées sociales majeures relatives à l'amélioration des conditions de travail, les stagiaires identifieront celles qui font suite à un conflit et les autres. => nous définirons ici notamment le concept de « conflit », « conflit relationnel / conflit cognitif », « conflit collectif / interpersonnel », celui des « nouvelles conflictualités », la dynamique du conflit, les voies de sortie (protocole de fin de conflit : l'aboutissement réel du conflit ?)...

#### 3. L'impact des réformes, du travail et de la culture d'entreprise sur les règles explicites et implicites du dialogue social

- **Modalités pédagogiques** : présentation des réformes du dialogue social depuis le début des années 2000 et mise en discussion des impacts sur le fonctionnement du dialogue social : ce qui est nouveau, ce qui est obsolète, ce qui est renforcé/confirmé + Comment s'emparer du nouvel espace offert par ces nouvelles règles ? => cartographie des pratiques et sujets « habituels » et « potentiels ».



#### 4. L'articulation entre la "fonction de représentant" et la "conviction personnelle" : qui parle ?

- **Modalités pédagogiques** : apport de la socio-dynamique du travail : qu'est-ce qui pousse un salarié à se présenter pour représenter ses collègues ? invitation à une réflexion individuelle des représentants du personnel sur leur engagement syndical (grille auto-réflexive) + travail collectif à partir d'un outil « Comment ne pas perdre devenir schizophrène ?!? » => il ne s'agit pas ici de gommer la part sensible, subjective des représentants mais de clarifier ce qui relève de la fonction et ce qui relève de la conviction personnelle.

**==> Élaboration collective d'un autodiagnostic (radar/diagramme de Kiviat) pour positionner les éléments de la culture du dialogue social spécifique à l'entreprise.**

### SÉQUENCE 3 - Apprendre à débattre pour ne pas se battre (1 jour)

**Obligatoire**

→ **ENJEU** : susciter l'envie de se mettre en mouvement et d'organiser un dialogue social en accord avec la vision partagée des acteurs et prévenir ainsi les conflits relationnels

1. Rôles, attributions et responsabilités de chaque acteur du dialogue social
  - La représentation du personnel et les niveaux de gouvernance
  - La croissance de l'entreprise et son éventuelle complexité de gouvernance
    - **Modalités pédagogiques** : transfert de concepts/connaissances + analyse d'un cas pratique d'une entreprise à gouvernance multiple + témoignages vidéo de plusieurs typologies de gouvernance + cartographie des acteurs et parties prenantes spécifiques à l'entreprise.
2. Organiser les espaces de dialogue social
  - Les instances de dialogue social : CSE, CSSCT
  - D'autres espaces de dialogue social : réunions formelles, les réunions de négociation, les réunions techniques, les commissions de suivi ...
    - **Modalités pédagogiques** : réaliser une cartographie des espaces de dialogue social et leurs articulations / interactions possibles (enrichissement de leur première cartographie).



### 3. Dialoguer, débattre, négocier : une disposition d'esprit, des habiletés relationnelles

- Des enjeux relationnels : altérité, reconnaissance, interdépendance, confiance, pouvoir
- S'inspirer de la médiation comme disposition d'esprit pour dialoguer
- Expérimenter une autre manière de vivre le débat contradictoire

- **Modalités pédagogiques :** exercices en binômes pour expérimenter la débat contradictoire (POUR/CONTRE) + exercices en binômes pour expérimenter l'écoute, la reformulation + mise en situation type « forum » avec 4 joueurs et des observateurs à partir d'un cas de négociation.

**==> Enrichissement de l'autodiagnostic au regard des réflexions de la séquence.**

## SÉQUENCE 4 - Qu'avons-nous à discuter ensemble ? (0,5 - 1 jour)

**Obligatoire**

→ **ENJEU :** se préparer à expérimenter la discussion, le débat autour d'objets choisis

### 1. Les règles d'échanges et de fonctionnement du CSE : RI, Charte, Agenda social

- **Modalités pédagogiques :** deux groupes mixtes : l'un travaille le contenu du Règlement Intérieur sous sa forme règlementaire / l'autre travaille sur les règles de fonctionnement et d'échange que devrait contenir une charte ou un RI ; puis comparaison des deux réflexions pour enrichissement.

### 2. Le cadre : les négociations obligatoires ; les consultations obligatoires

- **Modalités pédagogiques :** présentation des négociations et consultations obligatoires + en groupes séparés (direction / élus) : cartographie des négociations et consultations qui leur semblent obligatoires a priori, puis identification de leurs besoins pour se forger leur conviction (pour les élus) / identification des clefs de lecture à transmettre (pour la direction) => des éléments constitutifs de la BDES.



3. Les objets de discussion au regard des enjeux de l'entreprise : les identifier, les analyser, les nommer en partant des outils, des infos et des données existantes (BDES...)

- **Modalités pédagogiques :** à partir d'un thème de négociation (exemple : l'égalité professionnelle femmes-hommes ; télétravail ; temps de travail...), faire travailler d'un côté la direction, de l'autre les élus à partir des données de la BDES => quelles sont les données utiles et comment les lire, les exploiter et en tirer des conclusions ou des pistes de négociation.

4. L'accord de méthode comme garde-fou

- **Modalités pédagogiques :** à partir d'accords de méthode réels mais anonymés, identifier les intentions initiales, les enjeux qui ont été traités, les principales dispositions, principes d'action... Ce qui les a surpris, étonné ? Ce qui leur semble intéressant à intégrer pour leur propre organisation ou au contraire ce qui leur trop éloigné ?

**==> Finalisation de l'autodiagnostic au regard des réflexions de la séquence.**

**==> Identifier un objet de discussion et de travail qui fera l'objet d'un Retour d'Expérience en séquence 5.**

**SÉQUENCE 5 - Apprendre de nos expériences : une posture d'apprenant à plein temps (0,5 - 1 jour)**

**Facultative**

→ *ENJEU : développer une posture individuelle et collective d'auto-évaluation continue*

1. Partager les vécus, représentations de chacun autour de l'organisation, du fonctionnement et de la qualité relationnelle des échanges qui ont eu lieu

- **Modalités pédagogiques :** sur la base d'une grille d'auto-questionnement / d'auto-évaluation.



## 2. Apports complémentaires en fonction des besoins

- **Modalités pédagogiques :** cela peut passer par l'appui d'un tiers intervenant expert (juriste...cf. liste ci-dessus).

### SÉQUENCE 6 - Retour d'Expérience (0,5 jour)

**Facultative**

→ *ENJEU : ajuster sa pratique du dialogue social pour être en cohérence avec le paradigme du dialogue social choisi par l'entreprise*

- Retour d'expérience après 6 mois avec l'appui d'un outil d'intelligence collective : l'outil d'évaluation dynamique Ariane (obsolète/valide/anticipé/innovant => les 4 orientations stratégiques pour demain).

→ **DURÉE TOTALE : entre 2 jours et 5,5 jours**

### DISPOSITIFS D'ÉVALUATION

---

#### Pendant la formation :

- Carnet de bord : à la fin de chaque séquence, les participants pourront noter sur un carnet de bord leurs apprentissages majeurs, leurs questions en suspens, des éléments de réflexion à approfondir, des pistes à creuser ;
- Au cours des séquences, nous proposerons éventuellement des Quiz, QCM ou tests ;
- Autodiagnostic (Radar) pour mieux situer la nature du dialogue social au sein de l'entreprise souhaitée ;
- Temps de REX à chaque ouverture de séquence.

→ Ces modalités seront précisées au sein de l'itinéraire pédagogique.



### **Dispositifs d'évaluation à la fin et après la formation :**

- Évaluation à chaud :
  - o Quiz, QCM ou tests pour évaluer les connaissances, les apprentissages ;
  - o Outil d'évaluation spécifique aux modalités pédagogiques déployées, à l'animation, aux exercices proposés, au processus pédagogique.
  
- Évaluation à froid (à 2 mois) : matrice de positionnement en début et fin de formation dans la perspective d'évaluer les acquis, les évolutions réalisées.
  
- 6 mois après la fin des séquences de formation, un temps de REX est proposé. Une trame de rapport sera transmise aux participants pour soutenir leur réflexion.

### **Sanction de la formation**

- Attestation de suivi du parcours

### **MODALITÉS FINANCIÈRES**

---

A titre indicatif : 2300 € / jour HT pour deux intervenantes.



## LES FORMATRICES

---

### Aurélie Marloie

Facilitatrice des relations sociales, médiatrice, formatrice

06 72 72 49 04

aurelie.marloie@okaoka.fr

**OKA** accompagne les associations, établissements publics et entreprises à structurer, développer et approfondir la qualité de leurs relations sociales.



Cela se traduit notamment par des appuis à la conduite de projets (dispositifs de prévention des conflits, développement de nouvelles formes de gouvernance et de coopération, organisation d'espaces de discussion sur le travail...); des médiations en cas de conflits; des formations(-actions) autour des relations sociales et du dialogue social; des ateliers de discussion et de réflexion autour de sujets « tabou »; des espaces de co-développement pour les facilitateurs des relations sociales.

Au cœur de chaque intervention réside le souci d'articuler les enjeux individuels, collectifs et institutionnels, et de faciliter la parole, le débat, la réflexivité au travail.

La particularité d'OKA est de porter un regard à la fois sur les dynamiques psychologiques, relationnelles et organisationnelles pour accompagner le système dans son ensemble.

En matière de formation, l'intention est de transmettre des clefs de compréhension permettant d'enrichir sa propre expérience des relations sociales. Assises sur des connaissances théoriques, les modalités pédagogiques se veulent vivantes et expérientielles.



## DOMAINES DE COMPÉTENCES

---

<b>Pilotage et conduite de projets</b>	<p>Déploiement, pilotage et animation du dispositif d'Appui aux Relations Sociales (Anact/DGT) en Nouvelle-Aquitaine, Bretagne et PDL. Coordination et animation nationale du dispositif.</p> <p>Conception, animation et pilotage de projets territoriaux, sectoriels, collectifs visant l'amélioration des conditions de travail (réseau EPFH, QVT, relations sociales...).</p>
<b>Accompagnement Facilitation Médiation</b>	<p>Médiations collectives dans le cadre des instances de dialogue social et des relations professionnelles du quotidien.</p> <p>Médiations interpersonnelles au travail.</p> <p>Appui à la mise en place de CSE.</p> <p>Appui à la mise en place d'espaces de discussion sur le travail (conditions organisationnelles et relationnelles).</p> <p>Animation de cercles de co-développement.</p> <p>Actions collectives inter-entreprises sur l'égalité professionnelle femmes-hommes (EPFH), la QVT, la gestion des âges, la prévention de la pénibilité.</p> <p>Accompagnements à la mise en place de démarches d'amélioration des conditions de travail (mise en place du télétravail, usage du numérique, prévention des RPS, démarches QVT, prévention de l'absentéisme...).</p>
<b>Formations</b>	<p>Conception, ingénierie, promotion, administration et animation d'actions de formation auprès d'entreprises ou de professionnels (consultants, chargés de mission du réseau Anact-Aract, agents de l'Inspection du travail) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ « Comprendre et faciliter les relations sociales dans les interventions du Réseau Anact-Aract » (Formation OKA)</li><li>✓ « Intervenir dans le cadre du dispositif d'Appui aux Relations Sociales – 1ère étape » (Formation Appui aux Relations Sociales)</li><li>✓ « Améliorer les relations collectives au travail » (Formation Aract Nouvelle-Aquitaine)</li><li>✓ « Animer des espaces de discussion sur le travail » (Formation Anact)</li><li>✓ « Agir sur l'Égalité Professionnelle Femmes-Hommes : prévenir les inégalités de santé et de conditions de travail » (Formation Anact)</li></ul>

## PARCOURS PROFESSIONNEL

---

<b>OKA</b> Depuis le 1 <sup>er</sup> mars 2020	Dirigeante de OKA. Consultante spécialisée en relations sociales, facilitatrice, médiatrice, formatrice.
<b>ANACT</b> 6 mois	Chargée de mission au sein de l'équipe Élaboration des Solutions de Transfert : conception, rédaction et promotion d'outils et de méthodes permettant aux entreprises, formateurs et consultants de s'approprier les méthodes développées par le réseau Anact-Aract.
<b>ARACT Nouvelle-Aquitaine</b> 7 ans ½	Chargée de mission (diversité des populations au travail, Égalité Professionnelle Femmes- Hommes, Management des générations au travail, Relations collectives au travail, Qualité de Vie au Travail, RPS, Innovation sociale...)



**AFPA Transitions**  
**Cabinet RH de l'AFPA**  
16 mois

Chargée de mission (formation de Maîtres d'Apprentissage Confirmés, conception et accompagnement de parcours de formation des salariés en contrats de professionnalisation...)

**Appui RH**  
11 mois

Assistante de formation (appui à la conception et l'animation d'actions de formation...)



**HALIÉE**  
-INGÉNIERIE SOCIALE-

## FORMATION CONTINUE

---

<b>Approche Centrée sur la Personne</b> 2021	Programme de formation professionnelle théorique et d'entraînement pratique intensif à l'Approche Centrée sur la Personne, tel que conçu par Carl Rogers, pionnier d'une approche nouvelle et majeure en psychologie d'abord appelée « non directive », puis « centrée sur le client » et enfin « centrée sur la personne », PCAI France.
<b>Cycle des pionniers</b> 2016-17	« Cycle des pionniers – Piloter sa vie professionnelle », Véronique Brusario. « Cycle des pionniers – Piloter une équipe ou une organisation en mode intelligence collective », Charlotte Duprez et Véronique Brusario.
<b>Communication Non Violente ©</b> 2015	« Communiquer autrement pour mieux coopérer – Introduction à la Communication Non Violente© en contexte professionnel », Charlotte Duprez.
<b>Ministère du Travail du Québec</b> Février 2015	Formation à l'intervention préventive québécoise au service des partenaires sociaux pour l'établissement de nouvelles bases de dialogue social dans l'entreprise. Echanges de pratiques et d'outils. Partage d'innovations. Direction de la médiation-conciliation, de la prévention et de l'arbitrage, Gilles Lachance.
<b>Formations Anact</b> 2012-2019	<ul style="list-style-type: none"><li>• Méthode de l'évaluation embarquée</li><li>• Appui à la négociation (NBI...)</li><li>• Serious game « Tzatziki »</li><li>• Animer des groupes de travail</li><li>• Les IRP et la négociation collective</li><li>• Mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux en entreprise</li><li>• Réaliser un diagnostic en entreprise (Diag. court)</li></ul>

## FORMATION INITIALE

---

**Master II « Médiation dans les organisations », UFR de Philosophie, Université de Poitiers, 2004-05**

**Institut d'Études Politiques (IEP), Spécialisée en Politiques et Économies Sociales, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 1999-2002**

**École préparatoire Hypokhâgnes B/L Spécialisée en sciences sociales, Lycée Alphonse Daudet, Nîmes, 1999**



## Myriam FABRY

Consultante en stratégie RH, formatrice dialogue social, fondatrice HALIÉE RH

07 82 53 68 76  
myfabry44@gmail.com

Face aux évolutions et mutations continues des entreprises (croissance rapide, changement de l'organisation, repositionnement d'activité, nouveau projet d'Entreprise), aux évolutions réglementaires, réformes sociales (..), HALIÉE-RH facilite et sécurise le pilotage de la transformation.

HALIÉE-RH vous aide à définir une stratégie RH au service des enjeux opérationnels et en adéquation avec la culture d'entreprise.

Plusieurs objectifs peuvent se combiner autour de la définition de la stratégie RH :

- Anticiper les transformations & les parcours Compétences
- Piloter les transformations
- Développer une DRH dynamique, éthique et inclusive
- Accompagner les équipes autour de la définition des rôles et des missions respectives de chacun(e)
- Former les équipes de Direction et élus du personnel au dialogue social et au CSE
- Faire des managers les promoteurs du développement des compétences
- Déployer le dialogue social
- Mobiliser les équipes autour du projet de l'entreprise
- Accompagner la négociation d'un accord d'entreprise
- Former les parties prenantes
- Auditer et sécuriser les pratiques RH

*Une Approche systémique dans l'appréhension du contexte (écosystème, réglementation sociale, coûts, délais, culture, situation économique et sociale ...)*

*Une démarche intégrant les parties prenantes (Direction, RH, Représentants du personnel, managers, salariés)*

*Secteurs d'intervention : Numérique, Services aux entreprise, Agro-alimentaire, Métallurgie, Chimie, Coopératives agricoles, Associations (EHPAD, SSIAD, Aide à l'enfance)*



## DOMAINES DE COMPÉTENCES

---

- Conduite de projet RH : diagnostic (freins, leviers, forces et faiblesses), trajectoire, définition et mise en place de plans d'action (objectifs, moyens, étapes, suivi), mobilisation des ressources, contrôle, évaluation, synthèse, pilotage
- Management opérationnel des RH : environnement multi-sites, GPEC, co-développement auprès de managers, diagnostic d'organisation des missions RH, ateliers de facilitation RH, processus développement des compétences
- Négociation sociale et dialogue social en contexte de changement : croissance rapide, changement de l'organisation, repositionnement d'activité, nouveau projet d'Entreprise
- Ingénierie pédagogique et animations sessions de formation Dialogue social : Directions opérationnelles, DRH, élus CSE

## PARCOURS PROFESSIONNEL

---

Depuis 2018  
CNAM PAYS DE LA LOIRE

- Intervenante UE « Dialogue social et transformation des organisations
- Facilitatrice
- Suivi de tutorat

Depuis 2015  
HALIÉE-RH  
Dirigeante  
Consultante

2011- 2015  
CREDIT AGRICOLE TECHNOLOGIES  
Responsable des relations sociales  
(17 sites – 2000 salariés)

- Identification et organisation des chantiers de négociation du statut social - Scenarii de négociations - Pilotage des chantiers confiés
- Négociation des accords collectifs constitutifs et mise en œuvre suite à la fusion de 5 entités informatiques
- Construction des processus et procédures en matière sociale

2001- 2011  
ALTEDIA - LHH  
Conseil en Ressources Humaines et Ingénierie sociale

- Conseil aux décideurs : analyse de la demande et de l'environnement, définition des scénarii d'évolution en fonction des enjeux,
- Conduite de projets en GRH dans un contexte de changement : restructurations, fusions, privatisation, transferts d'activités,
- Accompagnement opérationnel jusqu'à la mise en œuvre : ingénierie sociale, préparation des accords collectifs (accord de méthode, GPEC, mobilité ...), audits,



- Formation des différents acteurs : Management Social, Construire et Préserver des relations sociales de qualité, Présider un Comité d'Entreprise et un CHSCT, Secteurs : Agro-alimentaire ; Nucléaire ; Téléphonie ; Services ; Pharmacie ; Associations, Collectivités territoriales

1998 – 2001

**GROUPE TFE (Transport et Logistique)**

DRH région

(9 filiales – 1300 salariés) -

- Membre du comité de direction
- Création du poste dans le cadre du plan stratégique
- Relations sociales pour 9 filiales
- Restructurations industrielles

1991 – 1998

**GROUPE LACTALIS (Agro-alimentaire)**

RRH (3 divisions industrielles – 1000 salariés)

- Création du poste dans le cadre du plan stratégique
- Responsable de la gestion sociale des sites industriels et des réseaux commerciaux

## FORMATION INITIALE

---

**MASTER 2 (Gestion des entreprises) – I.A.E Nantes**

**MASTER 1 Droit privé – Université Nantes**

## FORMATION CONTINUE

---

Institut Supérieur du Travail

Depuis 2017

- Actualité sociale et syndicale

**LIAISONS SOCIALES**

**ELEGIA**

Depuis 2017

- Formation CSE
- Formation négociation
- Actualité juridique

**C CAMPUS**

En cours

- Certification Référent AFEST

**CNAM**

En cours

- Certification Ingénierie pédagogique et digital