

Cdg 35

Gérer et prévenir les conflits

8 décembre 2014



Cdg 35

Bienvenue

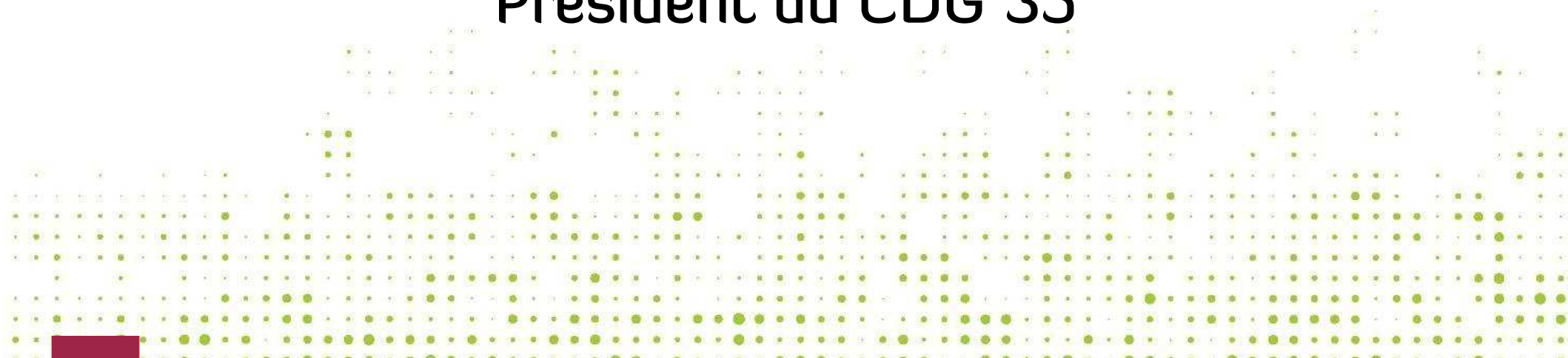




Introduction

Jean-Jacques BERNARD

Président du CDG 35





Déroulement proposé

- 1^{ère} partie : Comprendre la notion de conflit
- 2^{ème} partie : Repérer les tensions et agir de manière adaptée
- 3^{ème} partie : Prévenir les conflits



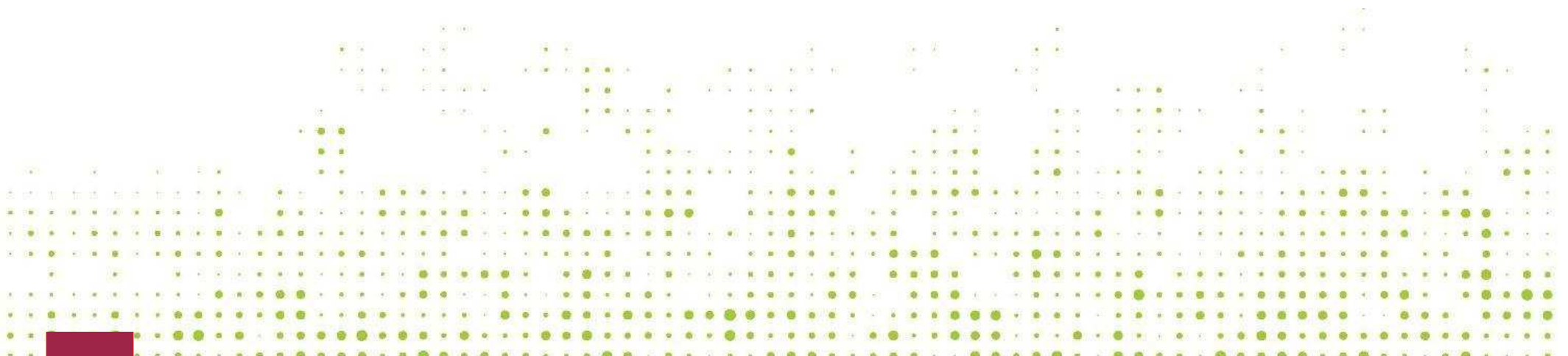
Vos intervenants

- **Jean-Michel PAVIOT**
Secrétaire Général du CDG 35
- **Frédéric LE BIHAN**
Psychologue du travail, Service Conseil et Développement
- **Elise ENDEWELT**
Responsable du service Conseil et Développement
- **Séverine GAUBERT**
Responsable du service Statuts-Rémunération
- **Amaury TOUTAIN**
Coordonnateur de l'activité Conseil en prévention, Service Conditions de Travail



1^{ère} partie

Comprendre la notion de conflit



Qu'est-ce qu'un conflit ?

- Le conflit :
 - le combat, la lutte (exemple du conflit armé)
 - la rencontre d'éléments qui s'opposent (la raison et la passion), de positions antagonistes
 - renvoie à une relation de tension et d'opposition entre personnes.
- Le conflit désigne donc **une situation relationnelle structurée autour d'un antagonisme, d'une opposition.**
- On assiste ainsi à la présence simultanée de forces opposées, à un désaccord (valeurs, opinions, positions) à une rivalité lorsque des acteurs sont en compétition pour atteindre le même but ou posséder le même objet (physique ou symbolique), ou à une inimitié (hostilité) affective (animosité, haine)

Qu'est-ce qu'un conflit ?

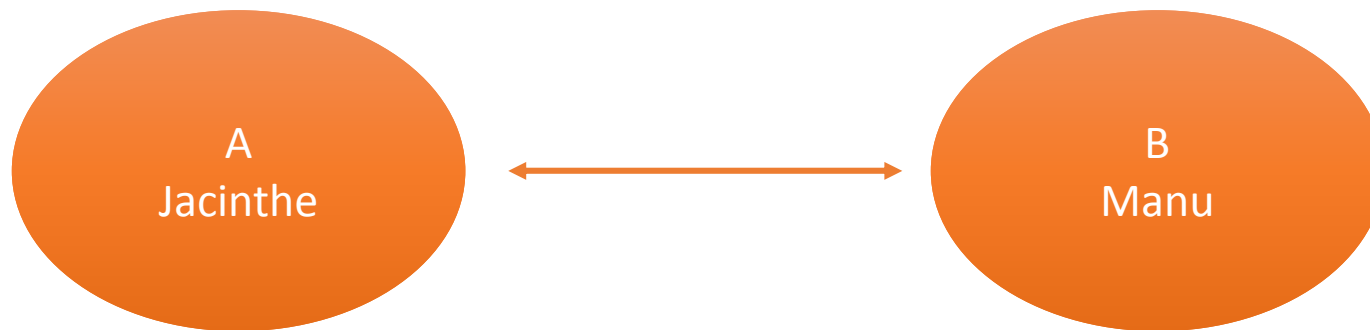
- Différentes échelles de conflits en fonction des acteurs concernés :
 - International (puissances étrangères : guerre)
 - Social (groupes sociaux : la grève)
 - Relationnel (implique des personnes, au niveau d'un service)
 - Interne (lorsque je suis confronté à une ambivalence personnelle)

Le conflit que nous allons développer ensemble, est le conflit relationnel par le biais d'un [cas pratique](#)

A l'origine : la relation

Etude du cas pratique

- La relation de travail : Approche linéaire



➔ Que devient cette relation selon une approche systémique (on analyse tous les éléments qui interviennent dans la problématique) ?

A l'origine : la relation

Etude du cas pratique

- Entreprise dans le secteur du Web
- Contexte : Croissance
- Eric : chef d'entreprise
- Jacinthe : graphiste et directrice artistique, s'occupe également des ajustements et corrections avec le client
- Manu : programmeur, intégration des contenus sur les pages web

A l'origine : la relation

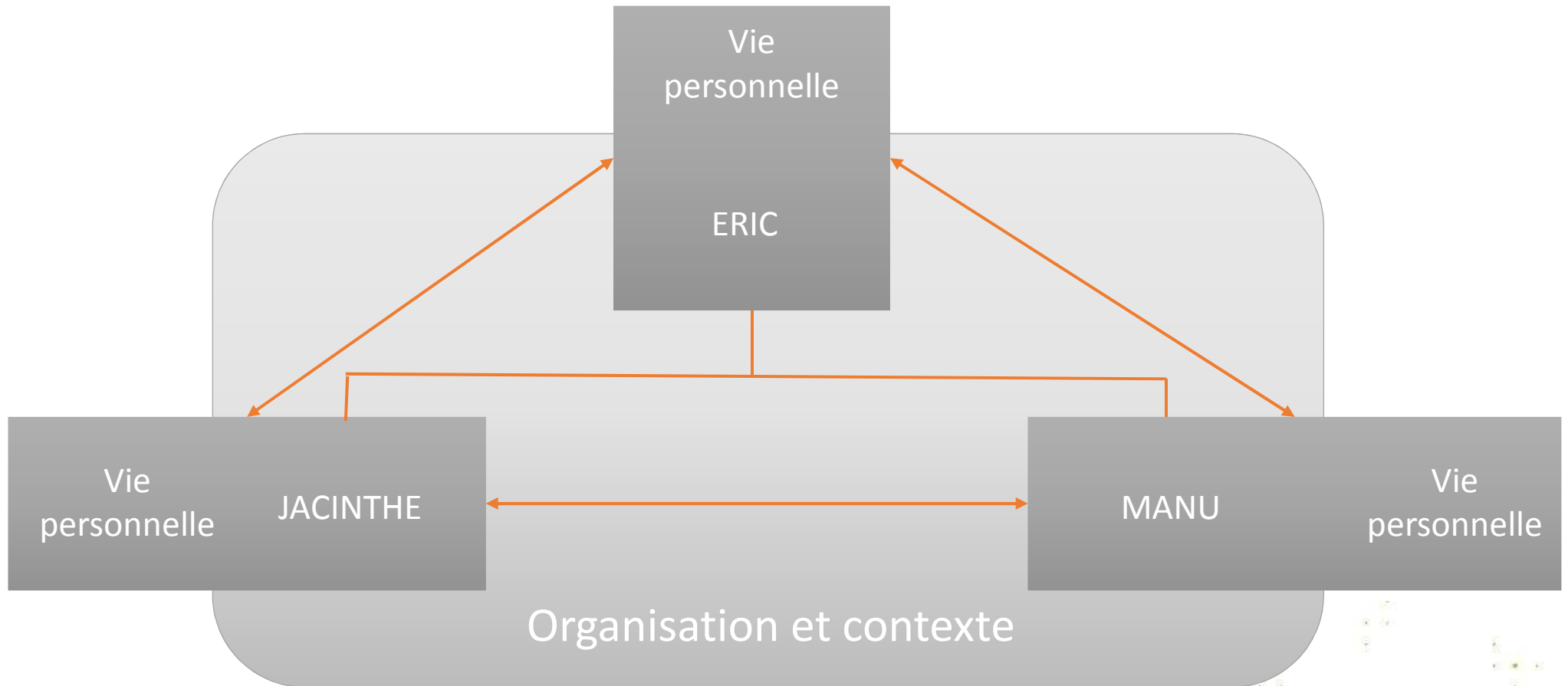
Etude du cas pratique

■ Décomposition du système

- Eric (Ses envies, ses valeurs, son histoire, ses sentiments/ses humeurs, sa culture, sa personnalité, sa motivation,...)
- Jacinthe (idem)
- Manu (idem)
- Relation Eric-Jacinthe (son histoire, ses affects,...)
- Relation Eric-Manu (idem)
- Relation Manu-Jacinthe (idem)
- Le groupe (6 salariés + 1 chef d'entreprise)
- Organisation
- Contexte
- Vie privée d'Eric
- Vie privée de Jacinthe
- Vie privée de Manu

- Niveau individuel
- Niveau interindividuel
- Niveau positionnel

A l'origine : la relation



Pour comprendre le conflit entre Jacinthe et Manu, il faut avoir conscience de tous ces éléments impliqués dans la problématique

A l'origine : la relation professionnelle

- Le contexte professionnel implique une double exigence pour chaque acteur
 - Extraversion/introversion
 - Dévoilement de soi/manipulation
 - Coopération/compétition
 - Fusion/séparation
 - Emotionnel/rationnel
 - Autonomie/dépendance

→ Ces exigences sont difficiles à gérer par les acteurs d'une organisation (il s'agit d'un équilibre à trouver comme un funambule sur son fil)

Le conflit : quelles sont ses origines ?

Etude de cas

- Quelle est l'origine du conflit qui émerge entre Jacinthe et Manu?
 - Un contexte de croissance, beaucoup de commandes, une surcharge de travail, une réflexion de Manu vis-à-vis de Jacinthe, le mail d'Eric,...
 - Si on analyse ce conflit par une approche linéaire, alors le responsable est Manu

Le conflit : quelles sont ses origines ?

- Les conflits d'intérêts
 - intérêts divergents ou convergents (recherche de son avantage personnel, source de tension et de dissension)
- Les conflits de pouvoir
 - découle du conflit d'intérêt, chacun veut influencer l'autre dans le sens de ses intérêts. Les conflits sont souvent sous tendus par un rapport de force, la hiérarchie et l'inégalité des statuts sont sources de lutte pour obtenir la soumission de l'autre (dominant) ou s'émanciper des contraintes imposées (dominé)
- Les conflits identitaires
 - quête de reconnaissance, recherche d'une place dans le groupe: je veux être reconnu par l'autre mais l'autre a le pouvoir d'infirmier, de rejeter mon identité par le déni ou le rejet (menace de mon intégrité)
 - la conséquence est la lutte.

Le conflit : quelles sont ses origines ?

❖ Les conflits territoriaux

- L'homme s'approprie son territoire physique (bureau) et symbolique : sa place dans l'organisation. On observe bien souvent la tendance à vouloir défendre son territoire.
 - Existence d'un espace personnel dont la pénétration est ressentie comme intrusion
 - S'applique aux objets (bureau, courrier, stylo) et ce qui nous appartient
 - Conflits naissant de violations territoriales effectives, supposées ou redoutés

❖ Les conflits de relation

- Une relation harmonieuse implique un consensus entre les acteurs sur la définition de la relation (appelée contrat de communication). Un désaccord est source de conflit.

❖ Les conflits cognitifs

- Chacun a sa propre vision du monde et veut imposer sa vérité (opinions, valeurs, idéologiques, religieux). Lien très forts entre nos convictions, valeurs et notre identité (si elle est remise en cause alors c'est mon être tout entier qui est remis en cause)

Quelles sont ses origines ?

❖ Les conflits affectifs

- Conflit qui naît d'un sentiment (la peur, l'envie, l'amour, la haine) et qui provoque des rivalités violentes entre les acteurs

❖ Les conflits culturels

- Opposition entre deux cultures qui peut être à l'origine d'incompréhensions (Exemple: la culture latine et la culture germanique: niveaux de familiarité différents)



Le conflit : à quoi sert-il ?

■ Les fonctions du conflit

- **Destructeur** (destructeur du lien social entre des collègues, souffrance)
- **Utile** (facteur de changement, facteur de créativité, rupture des routines, nouvelles perspectives, soulève des injustices et iniquité)
- Il y a donc une forme « saine » du conflit et une forme « pathologique »

■ Paradoxe

- Fuir le conflit revient à éviter un pan de la réalité (je ne veux pas voir ce qui se passe)
- S'y complaire amène à vivre dans la tension l'agressivité et l'autodestruction

- On peut dire qu'un conflit « sain » est un conflit qui est circonscrit aux enjeux qui l'ont déclenché. Si celui-ci déborde, contamine d'autres activités alors on peut parler de conflit « pathologique »

→ Un conflit devient utile lorsqu'il est bien géré

Quelles formes prend-il ?

- Temps : dispute d'une heure ou acharnement d'une vie
- Intensité : du conflit larvé au conflit explosif
- Degré de conscience : conflit ouvert (violence verbale / physique) ou latent (inconscient)
- Distinguer les expressions manifestes (ce qu'il est dit des origines du conflit) et les motifs de fond (ce qu'il en est réellement)
- Entre deux individus
 - Le conflit d'agent à agent (lien symétrique)
 - Le conflit entre agent et responsable ou élu (lien asymétrique, hiérarchique, figure de pouvoir, figure d'autorité)
 - Entre un individu et un groupe (bouc émissaire, ou « mobbing »)

Les différentes situations de conflit

❖ Du conflit à l'hyperconflit

■ Conflit de contenu :

- L'incompatibilité concerne le contenu du travail: les objectifs, la manière de travailler (méthodologie), les délais, les coûts. Il correspond à une difficulté à se mettre d'accord sur le travail

■ Conflit de relation :

- Après plusieurs conflits de contenu, les acteurs s'enferment dans une spirale négative. Les acteurs restent en conflit quelque soit le contenu. On observe la mise en place de stratégies d'évitement, ou d'un rapport de force (justification de soi et diabolisation de l'autre). Ce conflit de relation peut s'élargir par des alliances externes et se propager à l'ensemble d'une organisation.

■ Hyperconflit :

- Relation qui atteint un tel niveau de frustration que les acteurs sont dans la destruction (envers eux-même ou envers l'autre). La séparation des deux acteurs est la seule des solutions

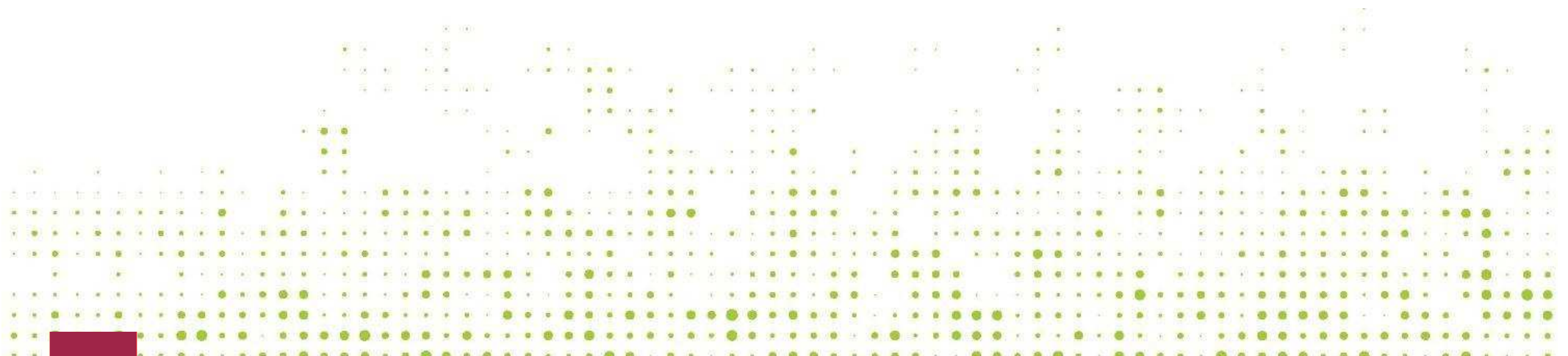
Pourquoi évite-t-on le conflit ?

- « Ce n'est pas beau de se disputer ». Education des enfants à ne pas entrer en conflit, à préférer la négociation à la bagarre.
- Le conflit fait peur : fuite devant le conflit (« restons-en là », « on fait comme tu veux et on n'en parle plus », « j'ai eu tort », « je n'aurais pas dû »), parce qu'il génère des sentiments négatifs, suscite des angoisses (crainte du rejet, de l'abandon)
- En fuyant le conflit, on se préserve de ses effets immédiats mais on n'élimine pas ses causes. Un conflit qui n'éclate pas reste latent, et remplit la relation d'affects négatifs (griefs, tension, rancœur, agressivité à fleur de peau, interprétation négative).

La peur du conflit n'est-elle pas plus néfaste que le conflit lui-même ?

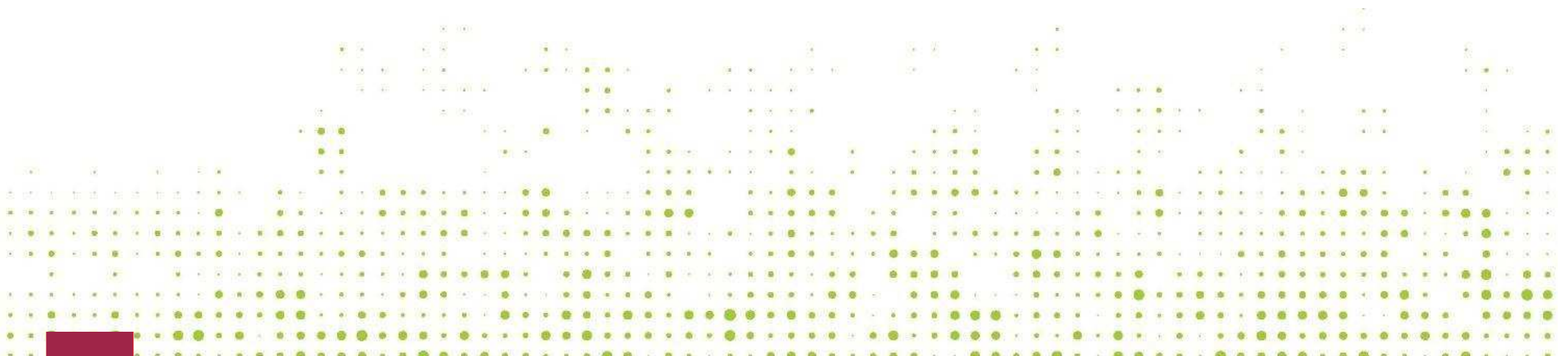
Analyse d'un cas pratique

- Un exemple au sein de l'équipe du cas pratique [\(vidéo\)](#)
- Que constate-t-on ?
- Comment pourrait-on intervenir dans cette situation ?
- Une réponse par l'exemple

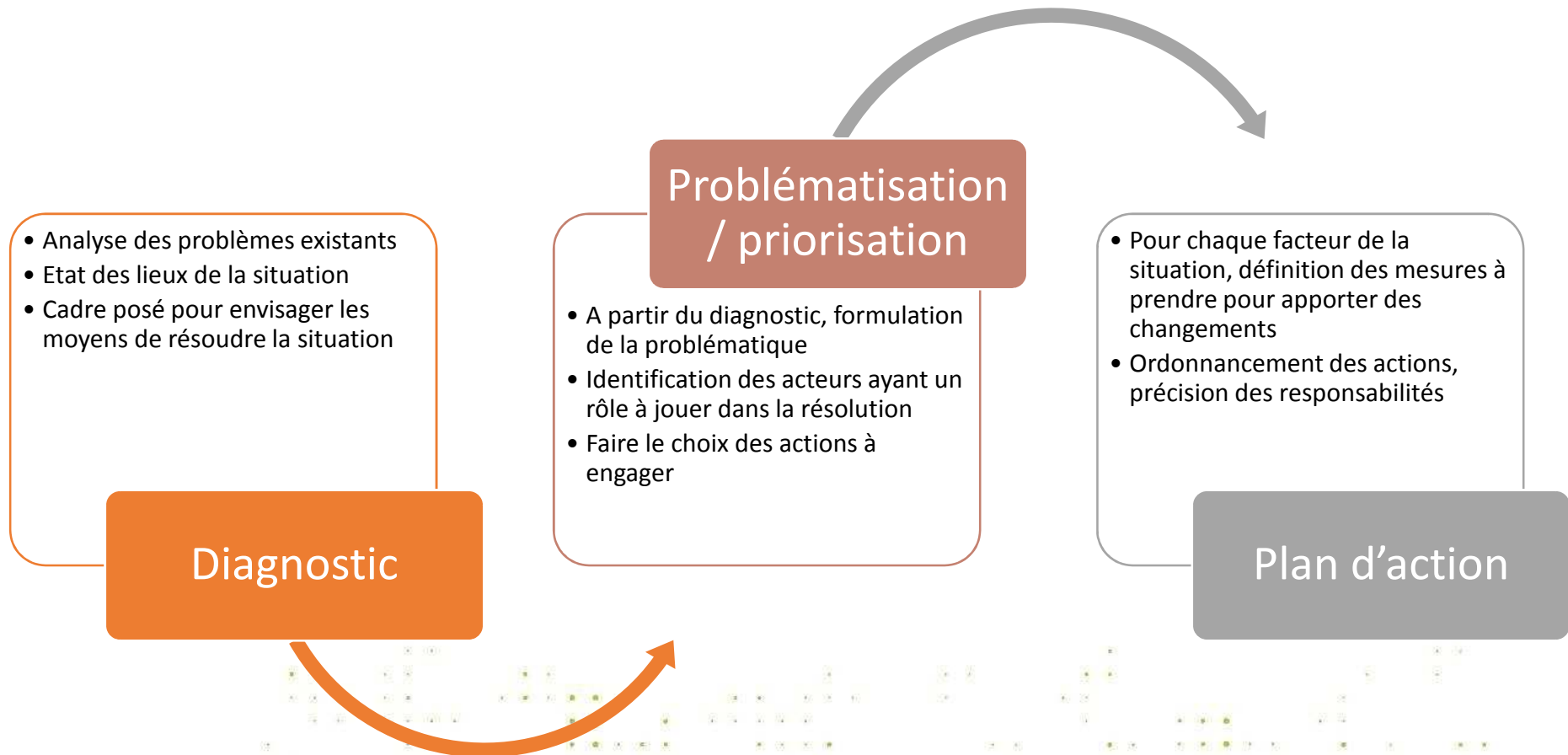


2^e partie

**Repérer les tensions et
agir de manière adaptée**



Engager une démarche de résolution de problèmes



Engager une démarche de résolution de problèmes

- Réaliser un diagnostic de la situation



Repérer les tensions

- Repérer et comprendre les comportements (parfois non verbaux)
 - Fuite : des personnes qui ne se parlent plus, s'évitent, s'isolent
 - Rejet : d'un membre de l'équipe par les autres
 - Perte de motivation
 - Tensions en réunion d'équipe
 - Jalousie, envie vis-à-vis d'un collègue « mieux loti », sentiment d'être lésé
 - Agressivité, désaccords systématiques qui dégénèrent
 - Plaintes, revendications, délations

Faire s'exprimer

- Comprendre la situation en permettant aux protagonistes de s'expliquer
- Pratiquer l'écoute active : montrer son attention par le biais de techniques verbales et non verbales
 - Faire clarifier des points (« que voulez-vous dire par... », « Pouvez-vous expliquer ce que vous entendez par... »)
 - Reformuler afin de s'assurer de l'interprétation partagée
 - Répondre aux sentiments en récapitulant ce que dit la personne dans le domaine émotionnel
 - Démontrer de l'intérêt : montrer que ce que la personne vous dit vous intéresse

Ecoute active

Ecouter, se taire
Manifester qu'on écoute
Laisser l'autre s'exprimer totalement



Poser des questions



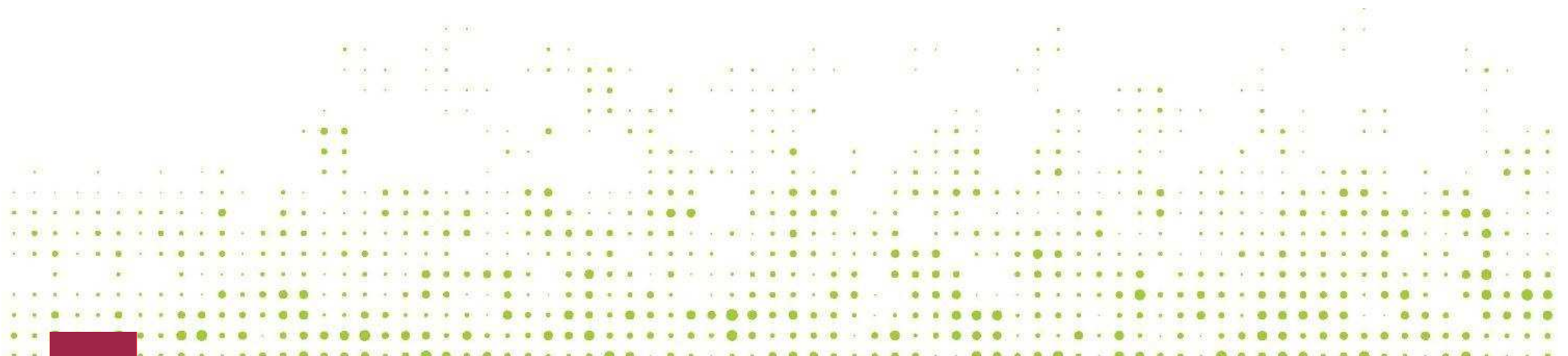
Reformuler



Obtenir la confirmation que l'on a compris

Faire s'exprimer

- Les questions – réponses permettent :
 - De recueillir les faits
 - D'analyser et éclaircir une situation
 - D'analyser les sentiments et émotions d'une personne
 - D'encourager la personne à prendre une décision
- Utiliser le « QQQQCP » :
 - Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ? Combien ? Où ? Pourquoi ?



Faire s'exprimer

■ Le DEQ

- Décrire
- Exprimer
- Questionner : ouvrir au dialogue par une interrogation, une réflexion

❖ *Repérage des problématiques*

■ Utiliser le DESC

- Décrire : les faits, la situation
- Exprimer : vos sentiments, vos émotions
- Suggérer : proposer une alternative, une modification
- Conclure, convaincre

❖ *Recherche de solutions*

■ ERIC

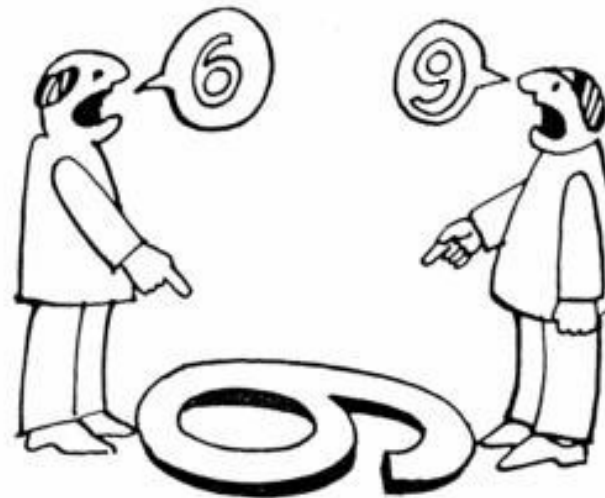
- Ecouter
- Récapituler la demande ou le propose
- Interroger pour obtenir un maximum d'informations
- Conclure, confirmer

❖ *Attitude d'écoute, lorsque l'objet de la rencontre n'est pas centré sur le conflit*

Analyse de la situation

- Un outil : le tableau de clarification des accords et désaccords

	Accords	Désaccords
Protagoniste A		
Protagoniste B		

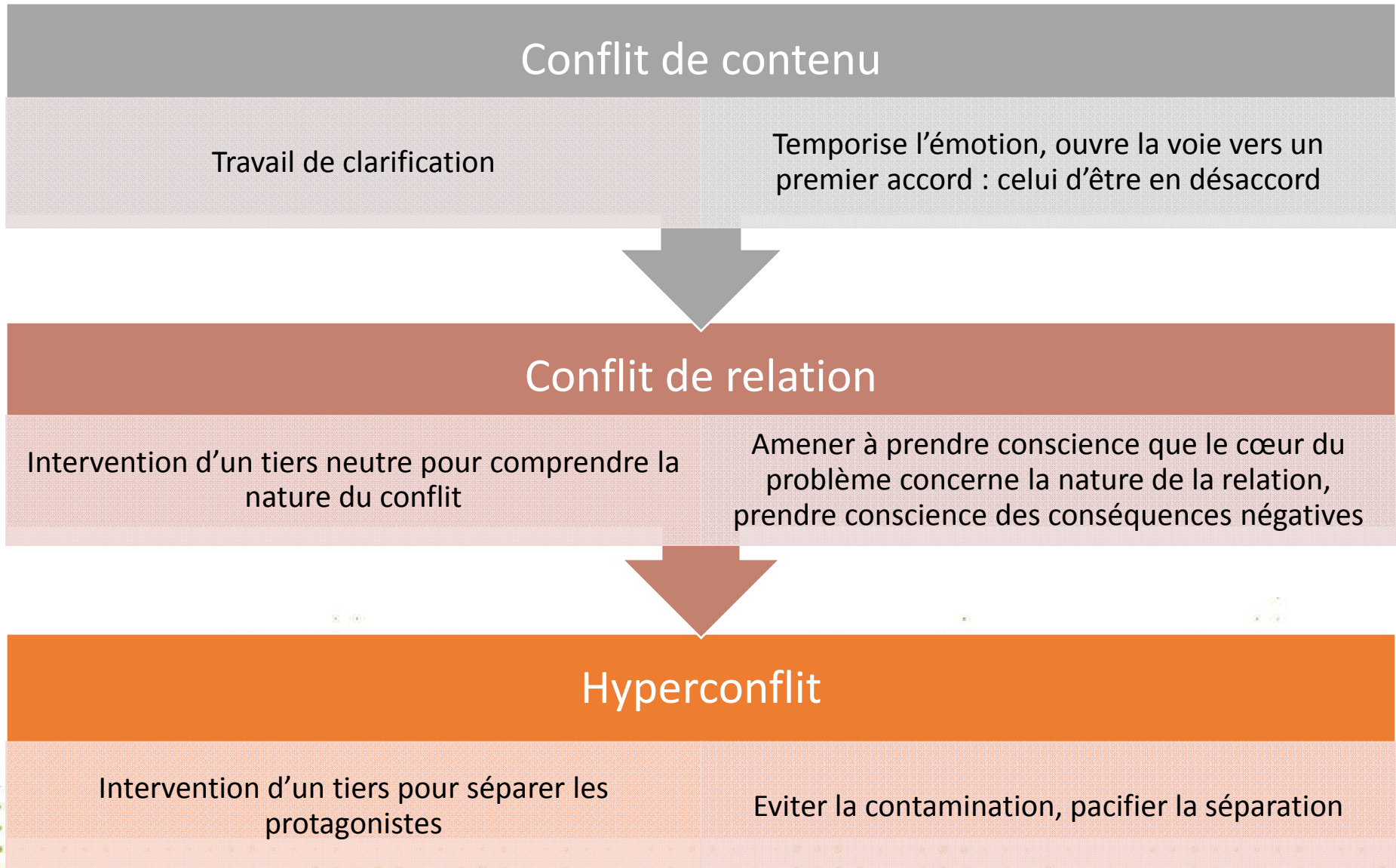


Analyse de la situation

- Comprendre les causes du conflit
- Est-on impliqué ou non ?

Causes possibles :	Malentendu	Divergence de points de vue	Divergence d'intérêts	Conflits de « territoires »
Je suis impliqué (e)				
Je ne suis pas impliqué (e)				

Identifier les pistes d'action



Les pistes d'action

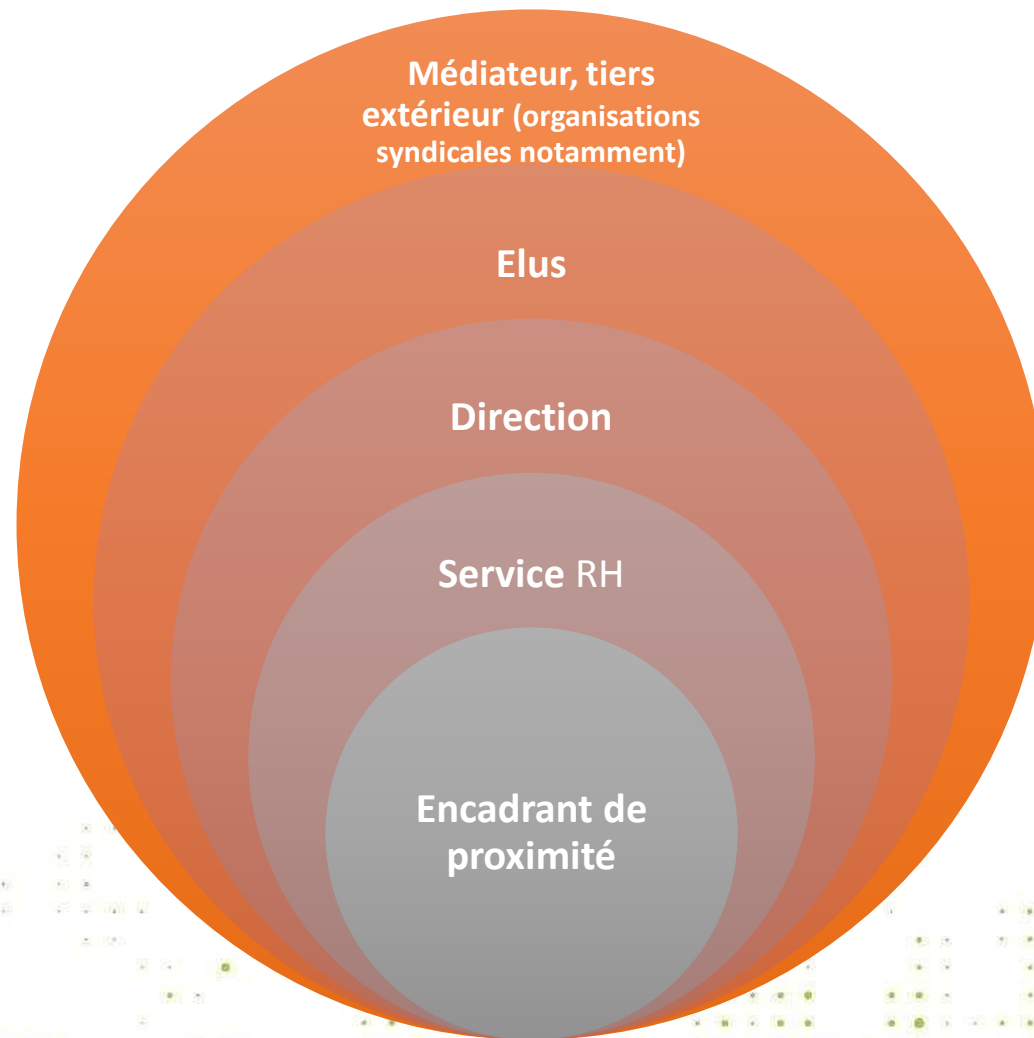
- Pistes possibles dans un conflit de groupe :
 - Préciser le cadre du travail
 - Etre vigilant sur les conditions de travail
 - Recentrer sur les objectifs communs
 - Préserver l'équité
 - Réunir les éléments de cohésion
- Dans les situations de « bouc émissaire », deux possibilités :
 - L'extraction
 - L'appui sur le leader

Connaître les outils du statut et les dispositifs extérieurs mobilisables

- Dispositifs mobilisables
 - Dispositifs de médiation / aide psychologique ou sociale
 - Formations opérationnelles
 - Etudes de poste
- Les outils de gestion des ressources humaines, notamment offerts par le statut :
 - Du recadrage à l'action disciplinaire
 - De la mobilité interne et/ou externe...
 - ... Jusqu'à la radiation
 - pour faute
 - pour insuffisance professionnelle

Rôle des élus dans ces cas de recadrage et mutation
Faut-il faire appel à un tiers ?
Ne pas être juge et partie

Les acteurs mobilisables

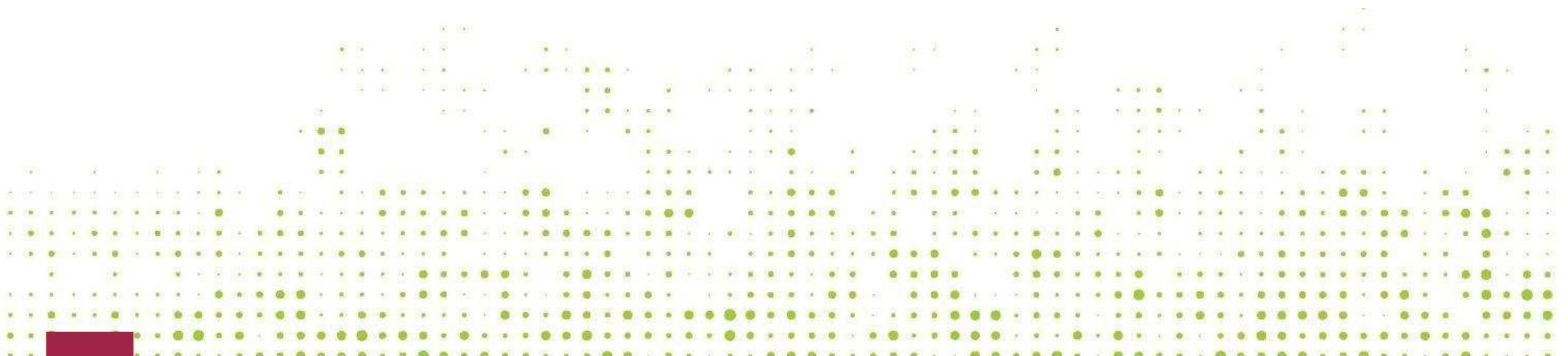


Points de vigilance

- La nécessité d'agir tôt pour éviter les situations gangrénées
 - Prise d'ampleur du conflit
 - Contamination des autres services ou agents
- Intégrer qu'il existe des cultures professionnelles différentes, des modes d'expression différents
- Les modes de verbalisation peuvent être différents

3^e Partie

Prévenir l'apparition des tensions dans les services



Sécuriser l'organisation

- Rôles et missions de chacun, charge de travail...
 - Identifier et réduire les « zones grises »
 - Organigramme, fiches de poste
 - Objectifs collectifs et individuels, définis et communiqués
- Protocoles, modes opératoires / outils de mesure des résultats et de la qualité
- Communiquer et partager sur l'organisation
 - Connaître les missions des autres
 - Informer, limiter les incompréhensions
- Assurer la coordination
 - Réunions de travail
 - Transmissions d'information

Les outils RH favorisant la prévention des conflits

- Règlement intérieur, charte informatique...
- Chartes professionnelles
- Evaluation professionnelle
- Plan de formation

Questionnement du rôle des RH : passage des fonctions de gestion administrative à un rôle de service médiateur, support à l'organisation et à la vie des services

Comprendre le rôle des encadrants dans la prévention des conflits

- Rôle attendu des encadrants
 - Par rapport à son service

	Définition	Les conséquences de son absence
Respect et exemplarité	Avoir le comportement que l'on demande d'avoir aux agents	Impossibilité pour les agents de savoir ce qu'il est interdit de faire
Clarification stratégique	Fournir des critères de priorité permettant de hiérarchiser les demandes de la direction	Impossibilité pour les agents de déterminer si ce qu'ils font correspond aux attentes de la collectivité

Comprendre le rôle des encadrants dans la prévention des conflits

- Rôle attendu des encadrants
 - Par rapport à sa dynamique de groupe

	Définition	Les conséquences de son absence
Développer la confiance	Permettre aux agents de dévoiler leurs difficultés, sans crainte que ce dévoilement soit instrumentalisé	Chaque agent se protège en cachant ses difficultés
Gérer les conflits	Amener à s'exprimer sur les désaccords positivement (sur le contenu ou sur le relationnel)	Un faux consensus de surface se développe. L'ironie et le cynisme dominent les rapports (cf vidéo)
Faire vivre la tolérance à la diversité dans son collectif	Accepter qu'un groupe se compose d'individus ayant leurs spécificités propres, sans mettre en péril le collectif	Dès qu'un agent dévie de la « norme » du groupe, alors celui-ci peut devenir un bouc émissaire

Comprendre le rôle des encadrants dans la prévention des conflits

- L'encadrant doit veiller à instaurer une bonne dynamique de groupe. Pour cela, il doit :
 - Identifier le leader (l'agent qui a de l'influence dans le groupe, qui amène les autres à le suivre)
 - Le leader peut être le responsable de service
 - Le leader peut être un autre agent
 - Identifier le rôle de chaque agent dans un service (le timide, le colérique, le populaire,...) pour pouvoir adapter sa communication à chaque personne

Comprendre le rôle des encadrants dans la prévention des conflits

- Réguler les tensions dans le groupe
- Développer la cohésion de groupe (ex : donner des objectifs collectifs, développer les temps informels de communication comme le repas du midi, la pause café)
- Prendre en compte les besoins identitaires de chacun (« je fais partie d'un groupe mais je suis aussi une personne à part entière ») :
 - besoin d'existence
 - besoin d'intégration
 - besoin de valorisation
 - besoin de contrôle de sa sphère privée
 - besoin d'individuation, de se distinguer des autres

Comprendre le rôle des encadrants dans la prévention des conflits

- Rôle attendu des encadrants
 - Par rapport à chaque agent

	Définition	Les conséquences de son absence
Faire preuve d'empathie	Se mettre à la place de l'autre, sans pour autant se positionner (d'accord/pas d'accord)	Difficulté à s'adapter aux besoins de l'autre donc génère des malentendus et de la tension
Favoriser l'affirmation de soi chez les agents	Permettre aux agents d'exprimer leurs avis avec franchise mais sans agressivité	Les agents expriment leurs avis mais avec des moyens détournés comme l'évitement (bouder), l'agressivité (faire peur)
Permettre la régulation émotionnelle	Aider un agent à prendre du recul sur ses émotions pour pouvoir en diminuer l'intensité	Un agent va avoir des explosions émotionnelles, des comportements inadaptés et nocifs à la relation à l'autre

Comprendre le rôle des encadrants dans la prévention des conflits

- Rôle de la direction et des élus dans la prévention des conflits : l'importance du soutien managérial
 - Accompagner les managers de proximité pour les aider à évoluer dans leurs modes de gestion, leurs comportements managériaux
 - Formation, coaching
 - Si absence de soutien, on peut observer une fatigue des managers de proximité qui peuvent devenir maltraitants avec leurs agents

Développer la qualité de vie au travail

- Définition : elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe

L'ambiance

La culture de la
collectivité

L'intérêt du travail

Les conditions de
travail

Le sentiment
d'implication

Le degré
d'autonomie et de
responsabilisation

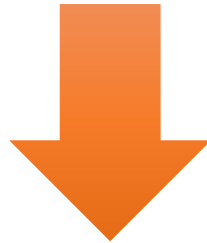
L'égalité

Un droit à l'erreur

une reconnaissance
et une valorisation
du travail effectué.

Développer la qualité de vie au travail

- Agir sur les risques de dégradation de la santé au travail et de la QVT
- Agir sur les atteintes inévitables et déjà présentes



- GPEC
- Dialogue social
- Consultation des instances
- Document unique
- Démarche RPS / Qualité de vie au travail (QVT)
- Pénibilité au travail



- Etude de poste
- Maintien dans l'emploi
- Soutien institutionnel (formalisation)

Approche pluridisciplinaire



Conclusion

- Les situations de conflit semblent inévitables dans une situation conjoncturelle tendue
- Il est possible de les gérer et les prévenir en étant préparé
- Les apports de la rencontre : à appliquer en situation
- Vos partenaires mobilisables dans ces situations :
 - Internes : RH, encadrants, élus
 - Externes : CDG, Réseau R2H 35



Merci de votre participation

