

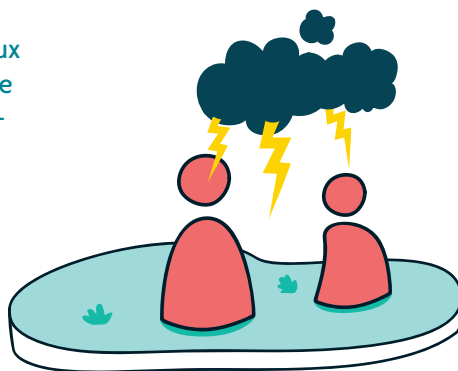


Les conflits on s'en occupe !

« Ce qui rend le conflit dangereux, c'est de s'en éloigner. » Dominic BARTER¹

?? Qu'entend-t-on par... ?

En entreprise, le conflit est la résultante d'un désaccord entre deux ou plusieurs personnes sur l'organisation du travail, le manque de moyens, le non-respect des règles, une mauvaise communication, des informations erronées, des périodes de transition... Un conflit peut induire une détérioration de la confiance, de la communication, de l'ambiance de travail, un épuisement ou un ennui au travail. Face à un conflit, différentes réactions sont possibles : la compétition, la coopération, le repli ou l'adaptation. Tout conflit ne signifie pas violence et brutalité. Il peut introduire l'amorce d'un nouvel équilibre, d'un réaménagement des rapports humains et des règles du jeu.



🔧 Comment agir ?

⊕ Prévenir

Accueil dans une équipe et communication sur le projet de l'organisation

- ▶ Transmettre un livret d'accueil présentant l'entreprise, ses valeurs, une charte relationnelle et les règles d'organisation du travail pour une intégration réussie d'une nouvelle recrue.
- ▶ Communiquer sur le rôle des salarié.e.s et des bénévoles pour une meilleure compréhension et valorisation des missions.
- ▶ Choisir les modes d'implication des parties prenantes dans l'élaboration du projet : informer, consulter, co-construire et décider ensemble.



La confiance est un état d'être ressenti qui ne se décrète pas.

Elle ne peut se développer que sur un terrain humain fertilisé par la liberté, l'écoute mutuelle, la bienveillance, le non-jugement et l'assertivité.

Pour collaborer en sécurité, en confiance et en efficacité, créer un cadre relationnel compris et consenti par tout.e.s, permet à chacun.e d'être co-responsable des relations interpersonnelles.

Patrice, coach, facilitateur dans la CAE Grands Ensemble.

1- www.cerclesrestauratifs.org/wiki/Dominic_Barter

Culture du dialogue

- ▶ Ritualiser des temps de dialogue pour exprimer des émotions, des non-dits et éviter ainsi toute cristallisation en conflit : groupes mensuels de partage de pratiques, temps de convivialité.



Les bulles de dialogue, organisées par l'APES, sont des temps de respiration et de prise de recul sur notre quotidien de dirigeant-e-s. Le partage de situations concrètes me permet de prévenir des conflits, voire d'identifier des pistes de résolution de situations déjà conflictuelles. Le cadre co-construit par les participant-e-s et la présence d'une facilitatrice externe nous assurent une grande liberté de parole, bienveillance et attention mutuelle.

Marjolaine, directrice adjointe chez Signes de sens.

- ▶ Créer des espaces et des moments d'échange sur la qualité de vie et les conditions de travail, une culture commune sur la gestion des tensions.
- ▶ Se former pour une meilleure qualité de la relation.



Je me suis inspirée de la communication bienveillante et consciente pour animer une réunion sur un point sensible. En prenant conscience de mes besoins, je me suis sentie plus légitime dans ma demande. Puis j'ai pris soin de demander à mon interlocuteur quels étaient ses besoins. Conscients de nos besoins respectifs, nous avons cherché à trouver une solution pour les satisfaire autant que possible.

Aurélié, correspondante locale à l'ADAV, Association Droit Au Vélo.

- ▶ Accueillir et gérer les tensions, expression d'un besoin non satisfait.

⊕ Gérer

- ▶ **Activer son droit de retrait** pour se protéger et ainsi poursuivre le dialogue à des conditions convenues entre les parties prenantes au conflit.
- ▶ **Demander un espace d'empathie sécurisé sur l'instant** pour accueillir la personne dans ce qu'elle traverse grâce à l'écoute active d'un.e membre du groupe ayant ce rôle et les qualités requises.
- ▶ **Décaler la prise de décision** pour éviter une transformation du dialogue en "qui a tort, qui a raison".
- ▶ Recourir à une **méthode² instaurant un dialogue constructif**.

⊕ Restaurer

- ▶ **S'exprimer avec authenticité** sur les faits, le ressenti au regard de ce qui s'est passé pour rétablir une qualité de relation.
- ▶ **Faire appel à la médiation** : processus libre et structuré, favorisant la coopération pour renouer le dialogue entre des personnes impliquées dans une situation conflictuelle avec l'aide d'un tiers neutre et indépendant.
- ▶ **Système restauratif** : détaillé dans le zoom.





Avec l'aide d'un médiateur dans un lieu neutre, une salariée en arrêt maladie depuis plus de 6 mois pour burnout a exprimé ses ressentis d'avoir été rejetée et mise en cause sur sa capacité commerciale. La surprise de son chef de service fut grande quant à l'effet qu'avaient eu

ces faits, qui lui semblaient anodins, sur elle. Elle a quitté la structure, cent fois plus apaisée, ayant entendu et compris l'autre point de vue.

Ludovic, président du Centre de Médiation Professionnelle Hauts-de-France

% Chiffres clés

3 heures/semaine
20 jours/an

C'est le temps et l'énergie consacrés à gérer des conflits en entreprise³.

74%
des salarié-e-s dans l'ESS

sont satisfait-e-s de leur travail actuel⁴.

81%
des salarié-e-s

considèrent que le bien-être est un enjeu prioritaire des entreprises⁵.

3- Webinaire janvier 2023 - Institut François Bocquet

4- 3^{ème} baromètre national qualité de vie au travail dans l'ESS - CHORUM - 2020

5- Etude IFOP 2020

! Spécificités ESS

Dans une organisation de l'Economie Sociale et Solidaire, le bien-être et le respect de la personne priment sur le profit. L'implication des parties prenantes se concrétise par une **gouvernance participative** et des pratiques favorisant la démocratie interne. Chaque partie prenante porte ainsi ses idées, son point de vue et sa responsabilité. Un cadre structurant facilite **l'accompagnement à la coopération** dans ce genre d'organisations collectives.

⚠ Obligations employeurs

Respect du droit du travail et des conventions collectives pour prévenir les conflits.

Appui sur des espaces de dialogue social en fonction de la taille de l'entreprise: CSE, délégué-e-s du personnel... tout en s'assurant des moyens pour exercer le mandat.

Collaboration avec des spécialistes: médecine du travail, services RH, syndicats, institutions représentatives du personnel, psychologues du travail.

🔍 Zoom sur...



Le Réseau Transition Hauts de-France.

Le réseau est à l'initiative d'un système restauratif. Martin BOUTRY et Christophe BARRON, deux des membres fondateurs, nous partagent la genèse et les étapes-clés d'une telle démarche mise en place pour prendre soin des relations ainsi que des tensions et des conflits apparaissant naturellement au sein d'un groupe sans oublier les écueils à éviter.

- ▶ Retrouvez l'intégralité de l'entretien sur le site internet de l'Apes/ Nos actions / Appuyer les initiatives / Démarche Progrès !

POUR ALLER PLUS LOIN

Lien avec d'autres thèmes

Coopération ; gouvernance partagée ; responsabilité de l'employeur⁶.

Dispositifs d'accompagnement et de financement

Démarche progrès en économie solidaire - www.apes-hdf.org rubrique « Nos actions »

Ressources utiles et pistes de lecture

- ▶ Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire - www.economie.gouv.fr
- ▶ Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail - www.anact.fr
- ▶ Cercles restauratifs - Dominic BARTER - www.cerclesrestauratifs.org
- ▶ Médiation : des paroles et des actes - www.mediess.org
- ▶ Centre de Médiation Professionnelle des Hauts-de-France - www.cmp-hdf.com
- ▶ Guide « Le dialogue social dans ma petite entreprise de l'économie sociale et solidaire » www.udes.fr
- ▶ « Souffrance en milieu engagé » - Pascale Dominique Russo - Editions du Faubourg 2020

⁶ MOOC ESS - Apes