

# OUTILS DE LA MEDIATION EN CAS DE CONFLIT

Guide et outils

à destination des responsables et encadrants de la fonction publique territoriale

## CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE LIVRET :

---

*Un préambule (p. 3)*

---

---

*Une théorie pour  
comprendre l'escalade  
d'un conflit (p. 4)*

---

---

*Les signes de conflit  
dans le travail (p. 5)*

---

---

*Le rôle du pôle santé au  
travail (p. 17)*

---

---

*La prévention des conflits  
dans les organisations  
(p. 16)*

---

---

*Les formes ou sources de  
conflit au travail (p. 6)*

---

---

*Une présentation des  
réactions les plus  
fréquentes face à un  
conflit (p. 7)*

---



---

*Un outil de  
communication non  
violente : le DESC (p. 14)*

---

---

*Un focus sur la médiation  
administrative externe  
(p. 12)*

---

---

*Quelques clés pour gérer  
un conflit en tant  
qu'encadrant (p. 9)*

---

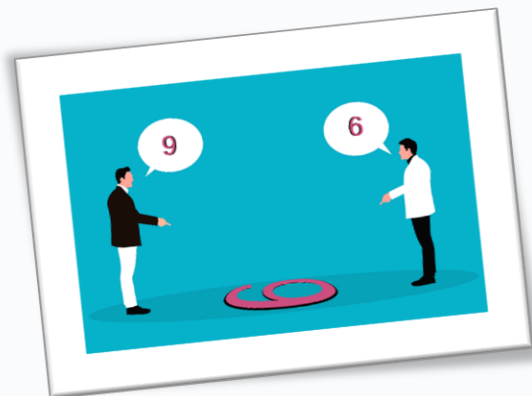
---

*Des conseils en cas de  
médiation interne (p. 11)*

---

## PREAMBULE

Le lieu de travail, lieu social, d'intégration collective, d'engagement et de réalisation de soi, représente une arène propice à l'émergence de situations conflictuelles. Les intérêts, les besoins, les buts ou les valeurs des acteurs de ce système interfèrent les uns avec les autres, parfois en se rejoignant, parfois en s'opposant. Ajoutés à une mauvaise communication et à une charge émotionnelle élevée, ils peuvent aboutir à un conflit.



**Le conflit désigne une situation relationnelle structurée autour d'un antagonisme, d'une opposition.**

Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits. Tout d'abord, il faut les considérer comme inévitables. Ils sont même nécessaires à la dynamique de travail et à l'amélioration des équilibres en place. Les conflits permettent de mettre le doigt sur certains dysfonctionnements et obligent les acteurs à évoluer.

**Un conflit peut devenir « utile ».**

Il y a donc une forme « saine » du conflit et une forme « pathologique ». 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 ». Le conflit pathologique sera destructeur (du lien social entre des collègues, vecteur de souffrance) alors que le conflit sain favorisera la créativité (facteur de changement, rupture des routines, nouvelles perspectives, correction d'injustices ou iniquités).

**Le conflit est moins un dysfonctionnement qu'une opportunité.**

Lorsqu'ils ne sont pas gérés convenablement, les conflits peuvent avoir des conséquences défavorables sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé, violences, isolement...), sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe...), sur l'activité en tant que telle (sabotages, erreurs, ralentissements...).

C'est ainsi que ces situations peuvent amener l'encadrement à jouer un rôle de médiateur auprès des agents ou de leur hiérarchie en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté.

**L'enjeu n'est pas tant d'éviter le conflit que de savoir le gérer.**

## I. L'ESCALADE DU CONFLIT

### LE CONFLIT \_ Hyperconflit

Destruction partielle ou totale  
Indicateurs : Agressions physiques ou psychologiques.  
Objectif : Anéantir l'autre.  
Intervention par **Imposition extérieure** (arbitrage, procédure judiciaire...) : le résultat ne peut plus provenir que par un tiers

Déchéance mutuelle : Détruire l'autre au prix de son autodestruction

Coalitions plus rigides. Une seule priorité : détruire l'autre

Sabotage partiel : les dommages de l'un sont les gains de l'autre. Le travail est impacté.

### Menaces et ultimatums

*Le travail devient un arrière-plan*

### LA CRISE \_ Conflit de relation

Les acteurs restent en conflit peu importe le contenu. Rapport de force. Alliances externes  
Indicateurs : Incapacité à dialoguer, mauvaise foi  
Objectif : Dominer la relation.  
Intervention par **Médiation** : Agir sur les problèmes immédiats, puis sur les déterminants à la crise. Le résultat peut encore venir des parties en présence.

Polarisation, création de clans  
Humiliation / dénigrement public

Coalitions avec des tiers / rumeurs

*Recherche de soutiens, critiques de l'autre*

Passage de la parole aux actions : non verbal  
*Absence de consultation, rétention d'information...*




### LA TENSION \_ Conflit de contenu

Opposition rationnelle – Désaccord sur des faits (méthode, objectifs, délais)  
Indicateurs : stress, anxiété, frustration  
Objectif : résoudre le problème.  
Intervention par **Facilitation** : Faire parler, écouter. Analyse de la situation de travail, proposition d'améliorations, plan d'action.

Débats et polémique : verbal  
Fréquence accrue des désaccords

Tensions / Avis divergents  
Désaccords mineurs

*L'escalade du conflit, selon l'échelle de Glasl, est applicable à tous les conflits, qu'ils apparaissent dans des contextes professionnels ou personnels, individuels ou collectifs :*

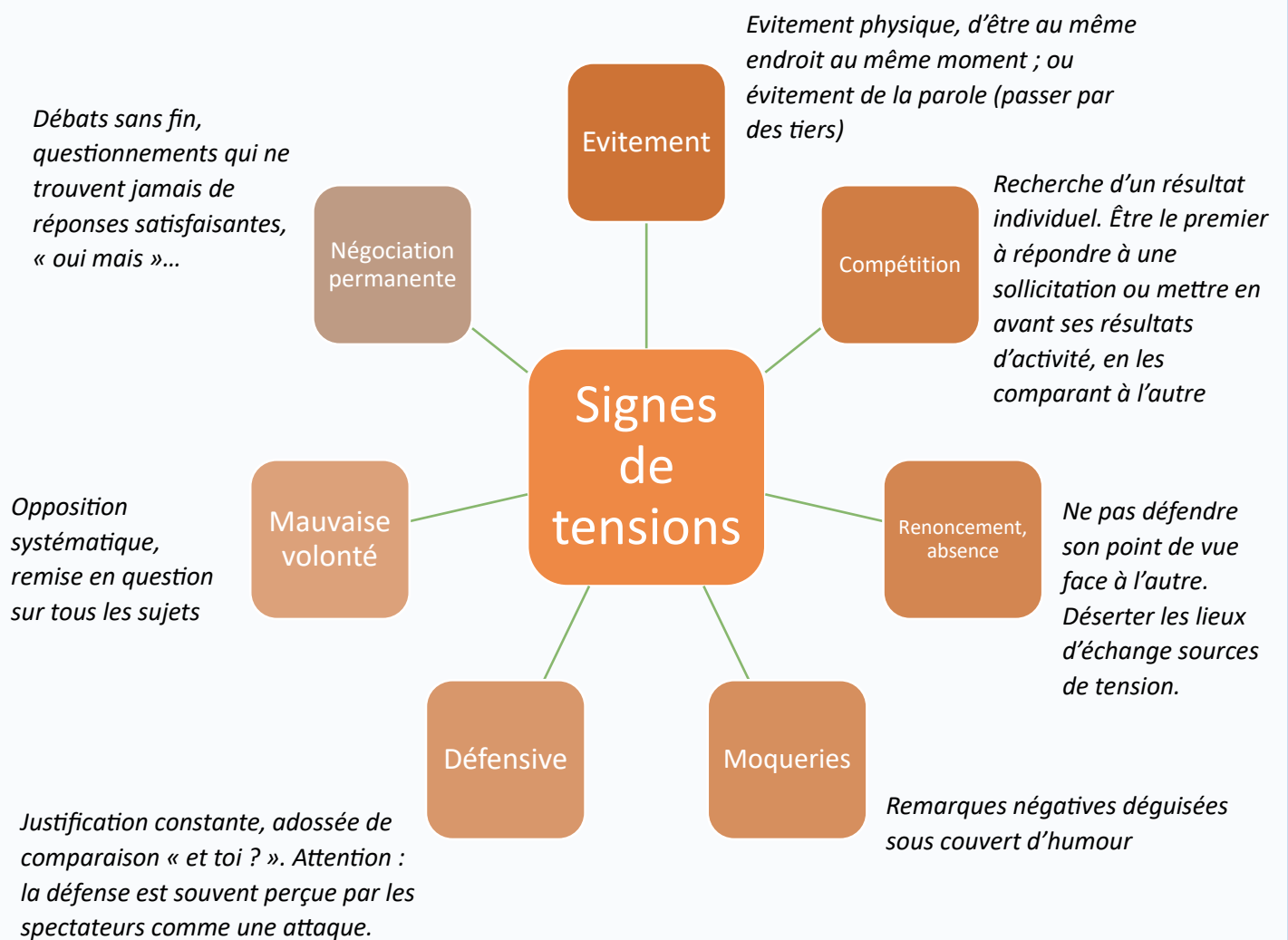
-  - Dans les premiers stades du conflit, tant que le conflit porte encore sur le contenu, la coopération rationnelle et la verbalisation, en présence ou non d'un tiers, peuvent suffire à dénouer le problème.
-  - Dans les stades intermédiaires, lorsque le conflit touche la relation et porte sur « qui est le problème ? » plutôt que « quel est le problème ? », il n'y a pas recherche de communication entre les acteurs mais recherche d'alliés. La simple verbalisation ne suffit plus et la présence d'un tiers devient nécessaire pour permettre aux parties de communiquer
-  - Enfin, dans les stades ultimes d'évolution du conflit, plus rares, le tiers aura pour rôle de recadrer (selon les normes morales ou sociales), d'arbitrer et de sanctionner.

***Au plus on avance dans l'escalade du conflit, au moins on participe mutuellement à la recherche de solution.***

## II. LES DIFFERENTS SIGNES DE CONFLIT DANS LE TRAVAIL

La visibilité du conflit n'est pas toujours évidente ou perceptible. Les temps collectifs officiels de remontée et redescende de l'information, tels que les réunions d'équipes, sont indispensables à l'encadrant pour apprécier « le climat » au sein du collectif de travail, et éventuellement recadrer des dérapages (ex : dénigrement d'un collègue, isolement d'un collègue, suppression des règles de politesse).

Plusieurs comportements peuvent indiquer ou annoncer des tensions dans une équipe :



**Attention** : certains comportements peuvent relever de pratiques de harcèlement. C'est le cas du dénigrement, des humiliations, de la mise à l'écart, de l'affectation à certaines tâches dégradantes, et de toute autre attitude, geste, parole ou comportement, qui, répétés, visent ou conduisent à dégrader les conditions de travail d'un agent.

### III. LES DIFFERENTES FORMES DE CONFLIT AU TRAVAIL

Caractériser la source du conflit permet de passer d'un conflit de personnes à un conflit d'objet. Les causes ne sont pas exclusives les unes des autres : il y a souvent plusieurs origines au conflit.

#### Le conflit relationnel

Le « contrat de communication » entre les deux acteurs ne fait pas consensus  
Ex : vouvoiement imposé et mal vécu, mode de communication non approuvé entre deux collègues ou entre un encadrant et son agent

#### Le conflit de tâche ou de répartition

L'attribution des tâches et la répartition des responsabilités génèrent des incompréhensions ou un sentiment d'iniquité  
Ex : une auxiliaire puériculture assure 4 fermetures hebdo, les autres 2

#### Le conflit de qualité ou de méthode de travail

Les conditions de réalisation ou les critères de qualité ne sont pas partagés  
Ex : deux agents qui ne s'entendent pas sur la manière dont leur poste doit être tenu, ou qui ont une représentation différente de ce qui permet de qualifier leur travail comme étant du bon travail

#### Le conflit de génération

Mixité intergénérationnelle au sein d'une équipe, avec des besoins et un rapport au travail différent

#### Le conflit en lien avec le leadership

Pratiques managériales inadaptées  
Ex : ordres et contre-ordres, manque de reconnaissance ou valorisation, absence d'autonomie et de concertation, autoritarisme

#### Le conflit d'intérêt ou d'objectif

Incompatibilité des intérêts ou des objectifs. Chacun cherche à atteindre ses propres objectifs ou à satisfaire son propre intérêt.  
Ex : deux services doivent fusionner, et un seul des deux responsables deviendra directeur du pôle

#### Le conflit de territoire

Empiètement de l'un sur les compétences ou le champ d'action de l'autre  
Ex : un agent qui diffuse un compte-rendu alors que cela fait partie des attributions de l'autre

#### Le conflit grave

Harcèlement (comportements interdits)  
EX : pratique de comportements interdits, comme de la discrimination, des propos dénigrants

#### Le malentendu

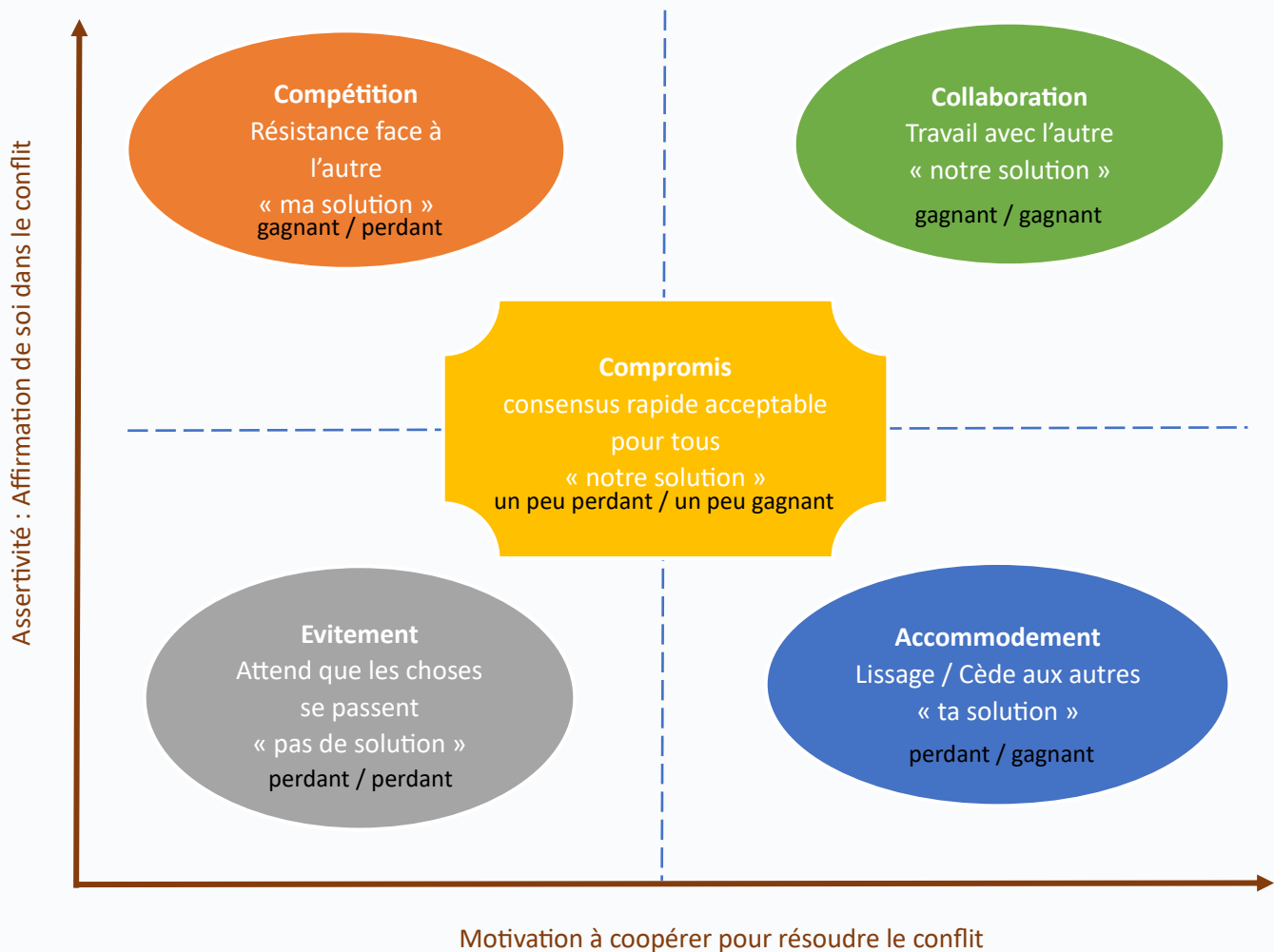
C'est un conflit basé sur une erreur d'interprétation, une incompréhension. Il s'alimente sur des peurs (d'être mal apprécié, d'avoir mal fait...)  
C'est la forme de conflit la plus fréquente

## IV. LES DIFFERENTES REACTIONS FACE A UN CONFLIT

Le modèle de résolution de conflit de Thomas-Kilmann est une grille qui permet de situer les comportements des acteurs dans un conflit selon 2 critères :

- L'affirmation de soi dans le conflit
- La motivation à coopérer pour résoudre le conflit

La position des parties en jeu selon ces 2 variables permet d'identifier 5 catégories de comportements :



En fonction du conflit auquel nous sommes confrontés, ou dans lequel nous sommes impliqués, ce modèle permet de mieux comprendre le comportement adopté par les acteurs ou d'ajuster le comportement à adopter en fonction du sujet du conflit. Il permet de prendre conscience du poids de ce que j'ai à gagner et de ce que j'ai à perdre dans le maintien du comportement

La tension dans un conflit envahissant tout l'espace (psychique, relationnel), les acteurs du conflit oublient bien souvent de réévaluer les gains attendus et les pertes possibles du fait du conflit. Or, cette évaluation peut aider à ajuster son positionnement dans un conflit, et limiter de s'engouffrer dans l'escalade.

| <b>L'évitement</b>  |   |
|---|---|
| Quand l'utiliser ?  | Attention toutefois ...   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-La question est banale et n'en vaut pas la peine</li> <li>-Je n'ai pas le temps d'y faire face (autres urgences)</li> <li>-Ce n'est pas le bon moment ou le bon endroit</li> <li>-Un temps de réflexion est nécessaire / report bénéfique pour une meilleure préparation</li> <li>-Les efforts à déployer sont déraisonnables</li> <li>-Je suis face à de l'hostilité</li> <li>-Je suis trop impliqué émotionnellement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-À l'affaiblissement potentiel de ma position</li> <li>-À l'éventuelle dégradation de ma relation avec les personnes qui attendaient / souhaitaient ma réaction</li> <li>-Ma non réaction peut être entendue comme une acceptation</li> <li>-Ne pas utiliser quand les problèmes, les relations ou la recherche d'une solution sont importants</li> </ul>  |
| <b>L'accommodement</b>  |   |
| Quand l'utiliser ?  | Attention toutefois ...   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-J'ai besoin de gagner du temps avant d'éventuellement revenir sur ma position.</li> <li>-La situation a besoin d'un apaisement temporaire</li> <li>-La relation avec l'autre personne est plus importante que ma solution au conflit</li> <li>-La question est moins importante pour moi que pour l'autre</li> <li>-Je reconnais avoir tort</li> <li>-Si je ne m'accommode pas, ce sera pire pour moi</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aux abus : il ne faut pas que les autres profitent de ma tendance à m'accommoder : conserver un équilibre.</li> <li>-À ne pas perdre confiance en ma capacité de réaction face à un collègue agressif</li> <li>-Cette réaction est moins adaptée si je suis manager.</li> <li>-Ne pas utiliser quand la solution au problème est importante</li> </ul>  |
| <b>La compétition</b>   |   |
| Quand l'utiliser ?  | Attention toutefois ...   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-J'ai besoin de défendre mes propres droits, de résister à la pression</li> <li>-Une résolution rapide est nécessaire / recours à la force justifié (en cas de danger...)</li> <li>-Les autres méthodes ne fonctionnent pas. Dernier recours pour un conflit de longue durée</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aux réactions similaires et à une escalade</li> <li>-À l'épuisement potentiel engendré par cette réaction</li> <li>-La relation avec mes collègues sur le long terme risque de se dégrader</li> <li>-Cette réaction ne permet pas de bénéficier des points intéressants de l'argument de l'autre</li> <li>-Ne pas utiliser si les relations à long terme sont importantes</li> </ul>  |
| <b>La collaboration</b>   |   |
| Quand l'utiliser ?  | Attention toutefois ...   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-J'ai confiance en l'autre</li> <li>-Nous sommes tous deux très engagés</li> <li>-Je travaille avec l'autre depuis longtemps, la base de notre relation est solide</li> <li>-Je ne souhaite pas avoir l'entière responsabilité de la solution</li> <li>-Je suis obligée de prendre en compte les intérêts de l'autre pour la suite</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-À l'engagement de toutes les parties dans la recherche d'une solution mutuellement acceptable</li> <li>-Au temps et aux efforts que cette réaction nécessite</li> <li>-N'est pas adapté dans le cas où une intervention rapide est nécessaire</li> <li>-Au maintien des efforts de collaboration durant la recherche de solution. Cette réaction n'est plus possible en cas de perte de confiance de l'autre</li> <li>-Ne pas utiliser si crise ou si les personnes ne sont pas prêtes</li> </ul> |
| <b>Le compromis</b>   |   |
| Quand l'utiliser ?  | Attention toutefois ...   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les objectifs sont de moyenne importance et ne méritent ni de forcer, ni de collaborer longtemps</li> <li>-J'ai besoin de parvenir à une solution temporaire, sur une question complexe</li> <li>-J'ai besoin d'une solution rapide sur un projet important</li> <li>-Je n'ai pas encore de relation de travail de confiance solide avec l'autre</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-À ne pas parvenir à un résultat qui ne contente personne (perdant / perdant)</li> <li>-À être très vigilant que les ententes soient respectées (surveillance, contrôle étroit)</li> <li>-Ce ne sont pas les compromis qui participent à la construction d'une relation de confiance sur le long terme</li> <li>-Ne pas utiliser si on manque de temps ultérieur pour trouver une vraie solution</li> </ul>  |



## V. DES CLEFS POUR GERER UN CONFLIT, DU POINT DE VUE DU MANAGER OU DU REFERENT RH

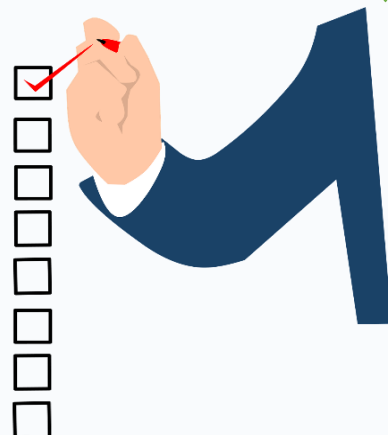
De nombreuses pensées ou croyances peuvent freiner, voire empêcher le traitement d'un conflit :

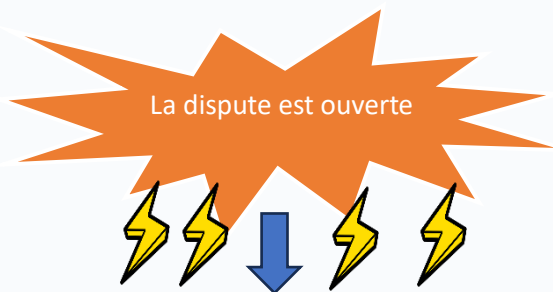


Pourtant, cela fait partie des attributions d'un manager, d'intervenir en cas de conflit entre deux agents.

### Posture du manager dans la gestion d'un conflit

- Susciter la confiance et miser sur l'écoute active
- Faciliter la communication entre parties
- Être capable de distanciation
- Garantir impartialité et objectivité
- Identifier ses propres limites
- Être réactif
- Comprendre l'origine du conflit et la lier au travail
- Identifier la manière dont sortir du conflit





La dispute est ouverte



### Faire preuve de réactivité

Demander calmement à chaque agent de retourner à son travail, en promettant à chacun un entretien individuel qui permettra de discuter de la situation.



Des tensions sont repérées

### Faire preuve de réactivité

Réagir afin de stopper la montée dans l'escalade du conflit



## Comprendre

Entretien individuel avec chacun des agents.

1 : Laisser l'interlocuteur s'exprimer sur sa version de la situation, ses émotions, « vider son sac ».

*Ecoute active : manifester son écoute en se taisant. Laisser l'autre s'exprimer.*

2 : Revenir sur les faits, sans jugement et sans prise de parti pour établir un état des lieux.

*Recentrer sur les faits si nécessaire, reformuler les dires de l'agent, synthétiser et résumer ce que l'on a compris et le vérifier avec chaque agent.*

3 : Résumer ce qui ressort de cet entretien devant l'agent et assurez-vous que vous avez la même compréhension.

*Objectif : déterminer ce qui, dans la situation de travail, peut être à l'origine du conflit (se référer aux différentes sources de conflit)*

*Enjeu : aider les acteurs du conflit à bouger dans leur posture*



Définir quel levier actionner pour sortir de la situation de conflit

### Le recours hiérarchique

- La solution est tranchée de façon rapide et autoritaire, par un responsable hiérarchique.
- Nécessaire dans les situations d'urgence.
- Ne résout pas le problème de fond.
- Peut déboucher sur un conflit latent.
- En cas de faute professionnelle : rappel du cadre et explication de l'erreur commise.

### L'arbitrage

- Un tiers détient l'autorité et le pouvoir de décider.
- Chaque partie défend son point de vue à l'arbitre : c'est lui qui va résoudre le problème par sa décision.

### La médiation interne

- Prérequis : Les agents concernés doivent être d'accord de participer à une médiation, et doivent approuver le principe de se (re)parler.
- Le médiateur, ici le manager, doit être impartial, neutre et garant de confidentialité.

### Conseils pour la phase plénière d'une Médiation interne :

Réunir les 2 parties dans un environnement neutre. Veiller à la disposition spatiale du lieu.

1) **Accueillir, fixer le cadre et les règles** de courtoisie, d'écoute mutuelle et rappeler votre impartialité en tant que médiateur. Obtenir l'adhésion orale des deux parties à ces règles, lesquelles auront pu avoir été exprimées comme *besoins* lors des entretiens individuels.

2) **Rappeler l'engagement de confidentialité et de volontariat**, puis inviter la personne plaignante à prendre la parole, dans le respect du cadre défini.

3) **Laisser place au ressenti** : À tour de rôle, inviter chaque agent à s'exprimer sur la situation, et sur l'enchaînement des événements, pensées, émotions, interprétations, qui a conduit les agents à en arriver là.

Recadrer si nécessaire et empêcher tout dérapage, afin que chacun entende ce que l'autre a à dire. Vous devez vous assurer que chacun ait pu s'exprimer de façon équitable, mais aussi que chacun ait écouté l'autre, même s'il n'est pas d'accord. Ecouter c'est faire un pas vers l'autre.

4) **Valider une définition commune du problème** : ramener les visions individuelles à une perception partagée, et insister sur tout ce qui constitue une zone d'entente plutôt que les divergences.

5) **Faire émerger un compromis** : encourager les deux parties à proposer des solutions. Favoriser l'émergence de solutions mutuellement satisfaisantes et les accompagner dans le choix d'une issue.

6) **Conclusion ou décision** : Si un compromis est trouvé, synthétiser les solutions et les engagements de chacun. Dans le cas contraire, il vous reviendra de trancher pour éviter l'aggravation de la situation : votre décision doit être équilibrée, et de nature à préserver la qualité de l'environnement professionnel de chacune des parties. Vous pouvez vous appuyer sur les objectifs et exigences du service. Remercier et souligner les efforts de chacun.

7) **Définir un processus de suivi** : afin de suivre les effets de la mesure et sa bonne application.

La médiation telle que présentée ci-dessus, peut être animée par le manager direct, à condition que celui-ci se sente pourvu du recul nécessaire sur la situation.

En effet, si le manager perçoit chez lui une implication émotionnelle trop importante, il est préférable de faire appel à un médiateur externe, afin de garantir la neutralité et l'impartialité requises pour cet exercice.

Parfois, c'est l'une des parties en présence qui n'estime pas le manager comme neutre ou légitime : c'est un autre cas où l'appel à un médiateur externe peut être nécessaire.

## VI. LA MEDIATION ADMINISTRATIVE

La médiation est un mode de résolution des conflits, basé sur un processus de communication qui vise à faire évoluer les attitudes et les perceptions des personnes sur une situation. L'objectif est de leur permettre de trouver une solution satisfaisante à leurs yeux. Parfois, un médiateur externe doit être mandaté par la collectivité. Le médiateur externe n'intervient pas sur le fond du sujet, mais sur les modes de communication et de relation favorables à la résolution du conflit. Ses règles déontologiques sont l'indépendance, l'impartialité, la neutralité. Il est garant d'un processus volontaire et confidentiel.

### **Etape 1 : Rencontre entre la collectivité commanditaire et le médiateur externe**

- Analyse du système et identification des enjeux.
- Pose du cadre de la médiation.
- Préparation des supports et documents relatifs à la médiation : lettre de mission et convention de médiation.

### **Etape 2 : Rencontre des parties à des entretiens individuels menés par le médiateur**

- Explication et proposition d'un processus de médiation aux personnes concernées, ses conditions de réussite et les écueils possibles.
- Mise en place des entretiens individuels avec chaque partie, afin de leur permettre d'exposer chacune leur vision de la situation.
- Vérification de l'engagement des parties dans la démarche. Pas de réunion plénière en cas de refus de poursuite par l'une ou toutes les parties. Invitation des parties à respecter les règles essentielles au bon déroulement de la médiation. Objectif : ramener une vision individuelle à une vision commune, et faire naître le souhait d'une résolution.

### **Etape 3 : Pilotage par le médiateur de la (des) réunion(s) de médiation entre les parties**

- Médiation plénière.
- Rappel du cadre et du rôle du médiateur.
- Travail sur les faits, positions, besoins, intérêts. Centration sur la souffrance partagée. Recherche et travail sur une définition commune du problème.
- Création des conditions favorisant l'émergence de solutions mutuellement satisfaisantes.
- Accord ou non accord.
- Validation des engagements et conclusion de la réunion de médiation.

### **Etape 4 : Retour à la collectivité**

- Envoi d'un compte-rendu à la collectivité prescriptrice (dans le respect de la confidentialité des entretiens).
- Mettre en place et planifier la validation des engagements réciproques.

### **1. La médiation à la demande des parties ou du juge**

- Les parties peuvent, en dehors de toute procédure juridictionnelle, organiser une mission de médiation et désigner la ou les personnes qui en sont chargées. Elles peuvent pour cela faire appel au CDG.

- Lorsqu'un tribunal administratif ou une cour administrative d'appel est saisi d'un litige, le président de la formation de jugement peut, après avoir obtenu l'accord des parties, ordonner une médiation pour tenter de parvenir à un accord entre celles-ci.  
Lorsque le juge estime que le litige dont il est saisi est susceptible de trouver une issue amiable, il peut à tout moment proposer une médiation. Il fixe aux parties un délai pour répondre à cette proposition.

## 2. La médiation préalable obligatoire

Les collectivités peuvent décider d'adhérer au dispositif de **médiation préalable obligatoire**. La médiation préalable obligatoire implique que tout recours contre l'une des décisions que ce dispositif recouvre devra obligatoirement faire l'objet d'une tentative préalable de médiation avant d'être présenté à une juridiction administrative.

Le médiateur peut intervenir dans le cadre de la médiation préalable obligatoire uniquement dans le cadre de contestations à l'encontre des 7 types de décisions administratives individuelles défavorables concernant

- 1- La rémunération ;
- 2- Le détachement et le placement en disponibilité ou congé non rémunéré ;
- 3- La réintégration à l'issue d'un détachement, d'une disponibilité, d'un congé parental ou d'un congé non rémunéré ;
- 4- Le classement de l'agent à l'issue d'un avancement de grade ou d'une promotion interne ;
- 5- La formation professionnelle ;
- 6- L'accès et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées ;
- 7- L'aménagement des conditions de travail des agents inaptes

Dans ce cadre, la médiation dure environ deux à trois mois mais sa durée est susceptible d'être adaptée, à l'appréciation du médiateur et des parties. La médiation interrompt le délai de recours contentieux et suspend les délais de prescription. Les délais recommencent à courir à compter de la date à laquelle soit l'une ou les deux parties, soit le médiateur déclarent que la médiation est terminée.

Recourir à ce service permet de :

- Trouver une solution adaptée à votre situation grâce à une réflexion construite et personnalisée
- Gagner du temps et réduire les coûts en évitant une procédure au tribunal administratif
- Respecter la liberté des parties. Le médiateur s'assure du libre entendement des parties.
- Garantir la confidentialité
- Rétablir la confiance entre les parties
- Garantir un accord commun et conforme aux textes en vigueur
- Bénéficier de la présence d'un intervenant formé et respectant les règles éthiques de sa fonction

## VII. CLEFS INDIVIDUELLES : UTILISER LA METHODE DESC

La méthode DESC est un outil simple mais efficace pour exprimer une demande vis-à-vis d'un tiers, en s'appuyant sur les faits et en offrant d'emblée des solutions. Il s'agit d'une forme de **communication non-violente**.

D

**DECRIRE la situation** : Expliquez, avec des faits concrets et observables, un comportement ou une situation problématique. N'émettez pas de jugement. Décrivez les faits tels qu'ils sont réellement ainsi que leurs effets : Être simple, sans exagération, et objectif.

Ex :

« J'ai reçu un mail avec une consigne, et oralement tu m'en as donné une différente. C'est également arrivé la semaine dernière et il y a 3 semaines »

**Attention, pas de jugement de valeur, de type** : « tu ne me considères pas », « tu le fais exprès ? », « tu changes tout le temps d'avis ».

E

**EXPRIMER son ressenti** : Exprimez calmement pourquoi la situation en question n'est pas acceptable pour vous. Indiquez les sentiments, émotions ou désaccords que la situation engendre chez vous (inquiétude, frustration, angoisse, sentiment d'injustice). L'expression de son ressenti est essentielle dans la gestion de conflits car elle ramène de l'humain et de la sincérité dans les propos. Utilisez « je » pour vous exprimer et porter seul la responsabilité de vos dires.

Ex :

« Ça me met en difficulté, je suis perdu, j'ai peur de ne pas faire ce qu'il faut, je n'apprécie pas de perdre du temps à refaire des choses alors que ça pouvait être évité »

S

**SPECIFIER des solutions ou une demande** : Indiquez ce que vous souhaitez voir modifier pour que la situation problématique ne se reproduise plus. Proposez des solutions qui pourraient convenir à tout le monde. Il est préférable de trouver la solution ensemble. Soyez positif dans vos propos. Communiquez toujours la solution que vous envisagez.

Ex :

« Serait-il possible que nous convenions d'un point hebdomadaire ensemble, où l'on définit le travail à réaliser, tes besoins, ce que tu attends de moi, comment je vois les choses, et je te propose qu'à chaque fin d'entretien, on établisse un résumé écrit avec décisions actées, et ce sera ma base de travail ? Ou préfères-tu que nous fassions autrement ? »

C

**CONSEQUENCES positives** : Faites ressortir les conséquences positives de la solution adoptée, pour les deux parties et pour l'organisation collective, pour aujourd'hui mais aussi pour le futur.

Ex :

« Ainsi je ne te ferai pas perdre ton temps en redemandant ce que je dois faire, je serai plus efficace, et je serai beaucoup plus serein pour travailler ».

L'application de cette méthode ne peut trouver sa pleine efficacité que si plusieurs règles préalables sont respectées :

- ☑ **Agir rapidement** : J'évite d'attendre que les choses s'arrangent d'elles-mêmes. La réactivité est une règle fondamentale, pour éviter que la situation ne s'enlise et que d'autres personnes soient impliquées.
- ☑ **Aller vers l'autre** : Bien que ça puisse être difficile, je fais l'effort d'aller vers l'autre, car chacun fait partie de la solution.
- ☑ **Demeurer calme** : Je discute avec calme et respect. Je communique au « Je ». Par exemple, « j'aimerais comprendre », « je suis préoccupé » (...) sans blâme ni jugement. Pas de « tu » qui tue !
- ☑ **Écouter l'autre** : Même si je ne suis pas d'accord, j'écoute le point de vue de l'autre personne. Je veille à laisser l'autre s'exprimer (pour savoir si je l'écoute vraiment, je peux noter le nombre de mes interruptions, ou le temps que je lui laisse dans la conversation).
- ☑ **Favoriser une solution commune** : Ensemble, nous tentons de trouver une solution satisfaisante.
- ☑ **Traiter un seul problème à la fois** : Ne traiter qu'une problématique pour éviter de s'éparpiller.
- ☑ **Trouver le bon moment pour agir** : Je suis prêt... mais mon collègue est-il disponible et prêt à l'écoute ? Est-ce le bon moment pour aborder le sujet ?
- ☑ **Aborder le problème en privé** : L'échange se fera seulement entre les personnes concernées. J'évite de mettre mon interlocuteur en défaut devant d'autres personnes.

## VIII. LA PREVENTION DES CONFLITS DANS LES ORGANISATIONS

Comme tout risque professionnel, les conflits au travail sont des risques psychosociaux. S'ils sont naturels dans les environnements professionnels, il apparaît donc davantage nécessaire de s'intéresser aux moyens d'en limiter les effets délétères que de chercher à les supprimer. Le cumul de facteurs dans les situations de travail peut les attiser ou les multiplier, donnant peu de répit aux encadrants ou aux collaborateurs concernés.

Ainsi, en dehors des conséquences des tensions ou des conflits sur la santé psychique, les risques pour la collectivité en termes d'absentéisme, de dysfonctionnement (...) sont également très importants. D'où la nécessité de mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux et de développer les conditions complémentaires favorables :

## Feuille de route : Les outils permettant de prévenir les situations

### Clarifier le contenu du travail et son cadre

| Objectif  | Moyens   |
|---|--|
| <b>Préciser et mettre en cohérence les responsabilités</b>    | Organigramme   |
| <b>Rendre lisible les tâches et responsabilités de chacun</b> | Fiches de poste, Procédures de travail                                       |
| <b>Formaliser les procédures RH</b>                           | Règlement intérieur, Intranet, Journal interne, Guide de procédures internes |

### Travailler les axes stratégiques et tenir un discours transparent

| Objectif   | Moyens   |
|--|--|
| <b>Identifier la stratégie d'un service</b>                          | Feuille de route du service, projet de service   |
| <b>Clarifier la politique RH</b>                                     | Feuille de route RH  |
| <b>Rendre visibles les axes stratégiques à l'ensemble des agents</b> | Communication interne / Journal interne, Séminaire, Diffusion des comptes-rendus de comités de direction |

### Adapter les moyens aux objectifs attendus

| Objectif  | Moyens  |
|---|---|
| <b>Adapter les outils RH proposés aux agents</b>                              | Formation, Coaching, Accompagnement au parcours professionnel   |
| <b>Adapter les ressources financières</b>                                     | Analyse financière coût / service   |
| <b>Renforcer les compétences managériales</b>                                 | Formation des managers, Echanges de pratiques, Animation d'équipe de cadres, Coaching individuel ou collectif, Fixation des objectifs |
| <b>Adapter les moyens humains, techniques, et organisationnels</b>            | Analyse de la charge de travail, Evaluation des facteurs de risques (Document Unique)   |
| <b>Permettre l'expression des idées / Consultation des différents niveaux</b> | Boîte à idées ou à solutions, Groupes de travail, Registre Santé Sécurité   |

### Développer les relations de qualité au travail

| Objectif  | Moyens   |
|---|--|
| <b>Développer les compétences relationnelles</b>    | Formation à la communication, aux dynamiques de groupe, Projets transversaux pluridisciplinaires                               |
| <b>Travailler l'arrivée des nouveaux arrivants</b>  | Livret d'accueil, Journée d'accueil des nouveaux arrivants, Tutorat ou parrainage  |
| <b>Favoriser la reprise de poste d'un agent</b>     | Entretien de reprise, Echange médecin du travail, Organisation de la reprise (visibilité, progressivité)                       |
| <b>Développer l'esprit collectif et la cohésion</b> | Temps conviviaux, Séminaire, Team building, Amicale des agents / activités externes, Projets transversaux, Réunions de service |
| <b>Eviter l'aggravation de conflits existants</b>   | Médiation, Formation des managers, Entretiens individuels  |



## IX. FOCUS :

### Le rôle du Pôle Santé au Travail

#### Le service de médecine préventive

Les visites médicales et entretiens infirmiers sont des lieux d'échange sur le travail, durant lesquels les agents s'expriment sur le contenu, les conditions et la satisfaction au travail. Les doléances liées au travail peuvent être l'occasion d'une première clarification de la problématique au sein du cabinet de consultation, mais aussi d'une prise de contact par le médecin avec la collectivité au travers de conseils, de proposition d'étude de poste, ou d'un partage d'information plus général sur le collectif.

#### Le psychologue du travail

Le ou la psychologue du travail peut recevoir des agents, avec leur accord et sur orientation exclusive du médecin du travail. Il ou elle les aide à mieux identifier et comprendre leurs difficultés, en identifiant le rapport entre leur activité et la manifestation de tensions au travail. Il ou elle les aide à développer des ressources pour y faire face, notamment en matière de restauration du lien interpersonnel.

Le psychologue peut intervenir en conseil ou pour accompagner une collectivité sur cette problématique. Pour le psychologue du travail, le conflit est appréhendé sous l'angle des contraintes du travail et non des personnalités des agents.

#### Le référent handicap

Le rôle du (de la) référent/te handicap du CDG74 est d'accompagner les collectivités affiliées dans le recrutement et le maintien dans l'emploi d'agents en situation de handicap.

Il ou elle est amené/ée à effectuer des études de poste de ces agents afin d'évaluer leurs conditions de travail et de proposer des aménagements de poste (matériels, humains, organisationnels) en compensation du handicap, après validation du médecin du travail de la collectivité

#### L'agent chargé de la fonction d'inspection (ACFI)

Les rapports d'inspection transmis par l'ACFI à la collectivité, à la suite de ses visites de sites, permettent de révéler les non conformités envers la réglementation, mais également certains éléments du travail pouvant être sources de doléances ou de conflits : conditions de travail, équipements, formation des agents, etc.

L'ACFI travaille en équipe pluridisciplinaire avec le Pôle Santé au Travail sur un certain nombre de sujets transverses.

## POUR ALLER PLUS LOIN / SOURCES

### Livres et documentations :

- GRESY J-E. et DURET-SALZER F., « La médiation au travail : Comment réussir ? », De Boeck, 2019
- KILMANN R., « Mastering the Thomas-Kilmann conflict mode instrument », Killman Diagnostics, 2023
- LASCOUX J-L., « Pratique de la Médiation », ESF, 2009.
- SALZER J ., STIMEC A., « La boîte à outils de la gestion des conflits », Dunod, 2022.
- POTIN Y., « La gestion des conflits dans les organisations », Creg, 2008
- « La boussole du manager. La gestion de conflits : Leviers et outils pour accompagner les encadrants », Ministère de la transformation et de la fonction publique, et Direction générale de l'administration et de la fonction publique, 2022.
- « Nouveau guide de l'usager de la médiation - Guerre et paix dans l'entreprise et ailleurs », Edition Médias & Médiations.
- « La médiation pour tous », Béatrice Blohorn-Brenneur, Edition Médias & Médiations.

### Sites internet :

- Souffrance et Travail : <https://www.souffrance-et-travail.com>
- INRS : <https://www.inrs.fr> ; <https://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes/ce-qu-il-faut-retenir.html>