



Résoudre les crises collectives par le dialogue social

Colloque - 5 octobre 2018

Intervenantes :
Loubna ROBIN - Agnès BERNARD



Sommaire

- 1 - Les situations collectives de revendication, de quoi parle-t-on?**
- 2 - Les sources des conflits collectifs, quels points de vigilance ?**
- 3 - Comment prévenir les conflits collectifs ?**
- 4 - Comment résoudre les conflits collectifs ?**



1 - Les situations collectives de revendication, de quoi parle-t-on ?

Une situation collective de revendication ou mouvement social est **un ensemble d'acteurs ou de réseaux formels ou informels d'organisation, construits sur des valeurs partagées et de solidarité qui se mobilise** au sujets d'enjeux conflictuels en ayant **recours à différentes formes de protestations.**



1 - Les situations collectives de revendication, de quoi parle-t-on ?

QUI ?

Le collectif ou le groupe

Individus réunis sur la base de critères qui peuvent être :

- la poursuite d'un but ou objectif commun
- un sentiment d'interdépendance
- des relations affectives.

Dans la collectivité :

Un ensemble d'agents, des représentants du personnel, des organisations syndicales,

....

POURQUOI ?

Les revendications
(réactives ou proactives)

Le différent porte classiquement sur des enjeux de :

- Les conditions de travail
- Les revendications salariales
- Les différences d'appréciation ou de valeurs
- La recherche de reconnaissance
- Le pouvoir, la domination
- La conquête de nouveaux territoires

Dans la collectivité :

Contestation d'une décision managériale ou d'une nouvelle orientation politique, revendications salariales et sociales (régime indemnitaire, prestation sociale complémentaire, ...)

COMMENT ?

Les différentes formes de protestation

**Courriers collectifs,
Pétitions,
Affiches,
Articles dans la presse
Manifestations,
Grèves, ...**



Vos situations collectives de revendication ?



© Can Stock Photo



2 - Les sources des conflits collectives, quels points de vigilance ?

Les causes du conflit collectif

Le détective des « Pourquoi » ?

Les causes du conflits collectifs peuvent être :

- ✓ **Institutionnelles et managériales** : elles font référence aux règles ignorées, contradictoires ou mal interprétées, aux modalités d'exercice du pouvoir au sein de l'institution, des exigences contradictoires, ...
- ✓ **Economiques et financières** : on parle de salaires, de budget, de ressources,
- ✓ **Techniques** : elles relèvent des processus, méthodes et matériels de travail, des manières de faire, de la circulation de l'information (information connue ou méconnue), ...
- ✓ **Relationnelles et émotionnels** : Manque de reconnaissance du travail réalisé, la non valorisation des agents, ...
- ✓ **Liées à des conflits précédents**
- ✓ **Symboliques, identitaires ou culturelles** : en lien avec l'image, l'identité et les principes sociaux du groupe, ...



2 - Les sources des conflits collectives, quels points de vigilance ?

Les points de vigilance – Les signes indicateurs

Les signes indicateurs du conflit collectif latent :

- Un changement d'habitude,
- L'évitement / la fuite,
- La démotivation ou la négligence dans la réalisation du travail,
- L'absentéisme,
- Un silence et une cessation d'envoi de toute information,
- Des discussions houleuses et agressives pour des sujets estimés non conflictuels.

Les signes indicateurs du conflit collectif manifeste :

- Des pétitions,
- Des grèves,
- Des lettres de revendications,
- Des affrontements - des comportements de domination.

2 - Les éléments de compréhension du conflit

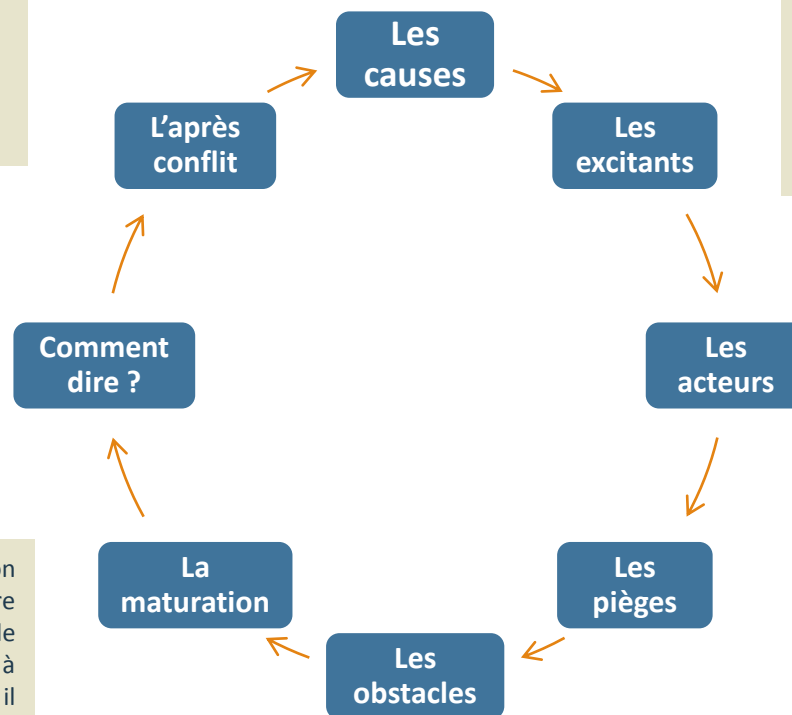
Après-conflit

L'après-conflit : il est important de faire le deuil du conflit et de l'enterrer en ancrant des valeurs telles que l'équité, le juste, l'efficace, l'utile, le fiable, ...

Comment s'exprimer dans une situation de conflit ? Appliquer les qualités d'assertivité pour permettre un dialogue sincère et équilibré, d'écoute, d'avouer sa part de responsabilité dans le conflit, savoir exprimer son refus ou son accord,...

La maturation : il s'agit d'agir au bon moment dans un équilibre entre l'empressement et la lenteur. On parle de l'état de prédisposition des acteurs à l'accord. Si cet état n'est pas atteint, il convient de choisir des tiers de confiance pouvant aider, soutenir ou conseiller.

Les causes : cf. diapo. précédente



Avant-conflit

Les excitants : on parle des amplificateurs, des carburants internes ou externes qui alimentent le conflit (les coalitions et leur effets, l'intensité des moyens d'attaque ou de défense, la durée du conflit ou le temps d'attente, les émotions tels que la colère, la révolte, la peur, les incompréhensions...)

Les acteurs : il s'agit d'analyser l'identité et valeurs du groupe des acteurs du conflit

Les pièges du conflits les plus courants : les situations de dialogue en monologue alternées, se tromper de causes, demander plus qu'on ne le souhaite, les non-dits et les secrets, les jeux de pouvoir, ...

Les obstacles : on parle des freins qui peuvent se loger dans le chemin de résolution des conflits. (la méfiance, la mauvaise foi, les contraintes, les personnalités différentes et leur degré de compatibilité,...)



3 - Comment prévenir les situations de conflits collectifs ?

Développer le dialogue de proximité :

Entre encadrant et agent / Entre direction et représentants du personnel

- > Prévoir des temps d'information sur des nouvelles dispositions réglementaires, règles ou projets de la collectivité.
- > Instaurer une régularité de la concertation sur des sujets prédéfinis relatifs à l'amélioration des conditions de travail des agents
- > Organiser des groupes de paroles
- > Ancrer ces pratiques dans le quotidien et dans la fonction d'encadrant
- > Mettre en place une INSTANCE LOCALE du PERSONNEL (collectivités de moins de 50 agents) avec des séances régulières.

Type de sujets de concertation pratiquée dans les collectivités

- Mise en place d'une nouvelle organisation des services et du travail : missions, lieu de travail, création de management intermédiaire,
- Mise en conformité ou nouvelles règles de gestion du temps de travail : retour au 1607 heures, suppression des jours extra légaux,...
- La rémunération : mise en place du RIFSEEP



3 - Comment prévenir les situations de conflits collectifs ?

Argumenter les projets et décisions lors des instances de Dialogue social réglementaire :

- **Pour les questions d'ordre collectif**

- > Comité technique / CHSCT

Comité technique local OU

au CDG 35 pour les collectivités de moins de 50 agents

Avant le passage d'un dossier en séance Comité technique :

Travailler sur le sujet en Comité de pilotage ou en Commission restreinte (Elus, Encadrants, Agents)

- **Pour les questions d'ordre individuel :**

- > Commissions Administratives Paritaires
 - > Commissions Consultatives Paritaires

au CDG 35



Lorsque le conflit est là... Quelques pistes d'actions....



4 - Comment résoudre les situations de conflits collectifs ?

- A - **Agir** - Envoyer aux acteurs un signal clair de prise en compte de la situation et se libérer du temps pour traiter le conflit
- B - **Se réunir** - Se réunir et écouter les revendications
- C - **Se mettre à la place** pour mieux comprendre
- D - **Adopter un discours clair** (pas de langue de bois)
- E - **Informé sur la situation** de la collectivité, expliquer le cadre réglementaire, communiquer des informations budgétaires...
- F - **Accepter de discuter** sur des propositions et autoriser des marges de manœuvres - distinguer ce qui est négociable de ce qui ne l'est pas.



A -

Agir !

- ✓ Envoyer aux acteurs un signal clair de prise en compte de la situation :

Mail d'annonce d'une rencontre, réponse écrite à un courrier, ...

- ✓ Se libérer du temps pour traiter le conflit :

Un agenda n'est qu'un scénario qui doit évoluer au fil des évènements.



B -

Se réunir (vite !)

- Libérer la parole, calmer les esprits
- Mobiliser les « neurones » de l'équipe pour faire surgir des solutions :
 - = Intelligence collective
 - = Confrontation d'idées créatives



C -

Se mettre à la place...

- Exploration du sujet du conflit : qui, quand, comment, combien et pourquoi ? En se mettant à la place de l'autre.
 - **Amélioration de sa qualité d'écoute et d'empathie au travail**
- = Ecouter pour montrer de la compréhension.



D - Adopter un discours clair et positif !

- S'exprimer clairement et simplement
- Enoncer le message pour que le public auquel on s'adresse le comprenne immédiatement.
- La diffusion d'un discours positif et valorisant...

D'accord on a un problème.... Mais en général le travail est reconnu et bien exécuté....



Expression de respect ou de gratitude



E -

Informer clairement sur le cadre réglementaire et/ou budgétaire du sujet de conflit





F -

Accepter de discuter

Lorsque le niveau d'information est rétabli, la discussion est plus sereine.

- Examiner les propositions
- Faire ressortir les avantages et les inconvénients
- Retenir, dans une logique collective, la solution qui rassemble le plus d'avantages et engendre le compromis

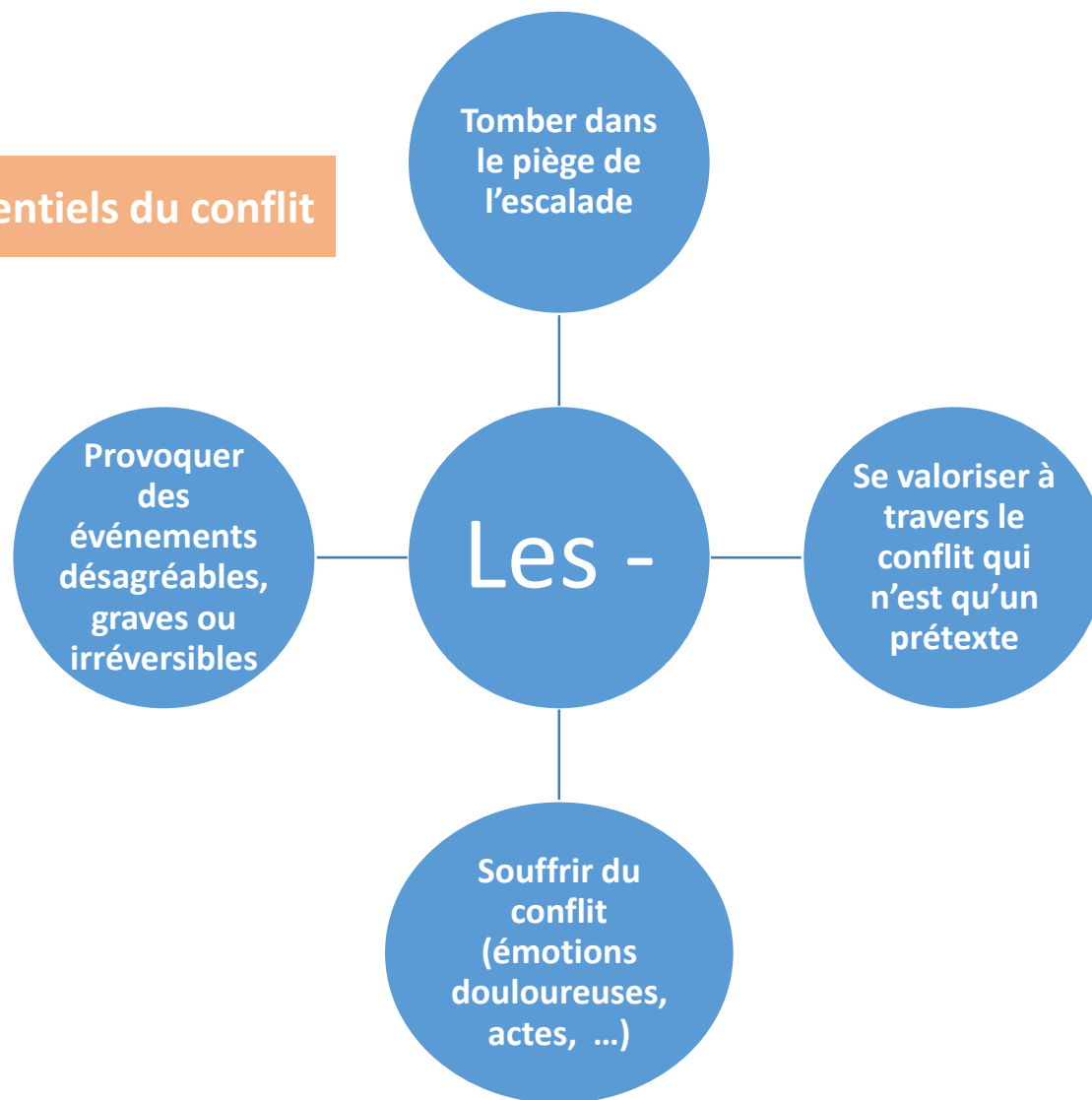


***Pour conclure,
Le conflit peut produire
des effets positifs...***



Oui, Il y a du MOINS...

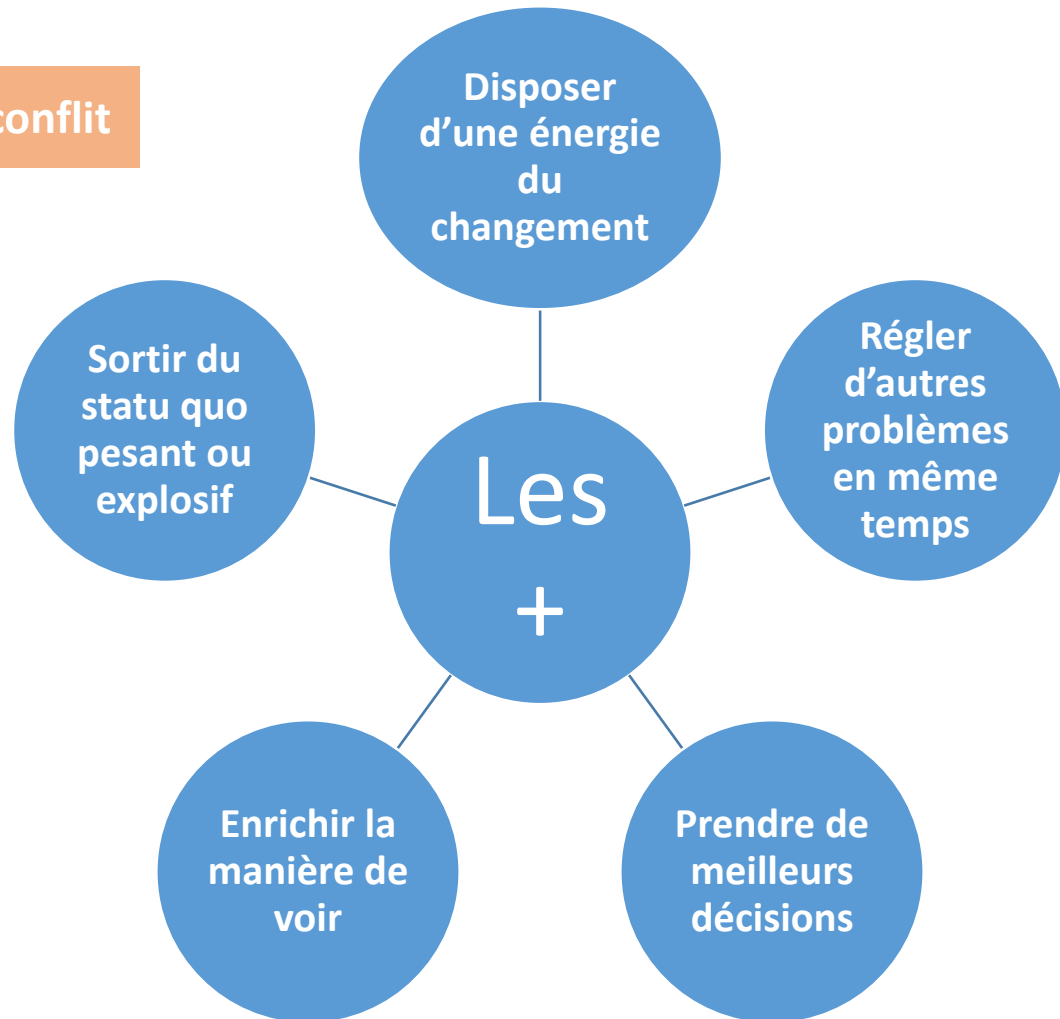
Les « moins » potentiels du conflit





Mais il y a aussi du PLUS

Les « plus » potentiels du conflit





D'une manière générale, le conflit est perçu comme négatif, au moins comme produisant des effets négatifs. Néanmoins, dans certaines communautés, **le conflit fait partie intégrante du groupe.**

Il est important de considérer les conflits comme une réalité inévitable faisant partie de la nature de tout système social, lié aux rôles, statuts, à la division du travail et, comme un mécanisme de régulation.

Les conflits sont liés au phénomène de changement et peuvent être sources de progrès.

La société se crée, se construit, se produit et évolue à travers et grâce au conflit.



Contacts



Merci de votre attention

Service Conseil & Développement : conseil-developpement@cdg35.fr

Service Statut et Rémunération : carriere@cdg35.fr

Vos interlocuteurs

Loubna ROBIN - Consultante en organisation : Loubna.robin@cdg35.fr

Agnès BERNARD - Coordinatrice Comité technique - Conseillère RH : Agnes.bernard@cdg35.fr

Téléphone : 02 99 23 31 00