

Dans chaque collectif de travail, des conflits peuvent voir le jour. Afin de protéger les collectivités et les agents de leurs conséquences (violences, baisse de motivation, organisation défaillante, rumeurs, etc.), il est nécessaire de gérer convenablement ces situations. **La gestion des problématiques conflictuelles rentrent dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux** ; des outils d'analyse et de prévention peuvent être mis en place.

## Les situations conflictuelles

**Le passage d'un simple différend en conflit peut être décliné en quatre phases.**

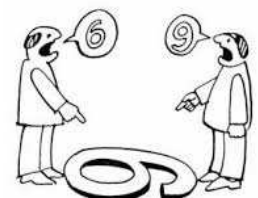
1. La phase précoce : le conflit n'est pas déclaré, il s'agit plutôt de désaccords relatifs à des visions différentes sur les valeurs, les modalités d'organisation, le travail... Cette situation ne génère pas nécessairement de souffrance, la probabilité de résoudre la problématique est élevée.
2. La phase de cristallisation : sans régulation de la situation, un phénomène de cristallisation va apparaître. Le contenu et les motifs du conflit restent clairs et visibles pour l'ensemble des parties concernées mais la dimension relationnelle va s'intensifier. Le conflit se joue alors sur une logique de « gagnant / perdant ». L'investissement émotionnel est plus marqué.
3. La phase d'extension : le conflit va devenir le centre de l'attention et les personnes impliquées dans le conflit vont être de plus en plus accaparées par celui-ci. Des conséquences visibles pour les personnes non impliquées directement commencent à apparaître. Dans cette phase d'extension le contenu du conflit n'est plus au centre des préoccupations, et les raisons ayant engagées ce conflit commencent à s'obscurcir. La situation est dans ce cas particulièrement dégradée.
4. La phase de rétablissement, d'épuisement ou d'amplification :
  - a. Une résolution de conflit peut être envisagée si des solutions ont été trouvées. L'énergie est alors déployée à compenser les séquelles laissées par le conflit. Le professionnalisme revient progressivement.
  - b. Un phénomène d'épuisement peut apparaître si aucune solution n'est trouvée, les différentes parties se retranchent sur leurs acquis et maintiennent une distance afin de se préserver. Ce statut quo empêche de fait la résolution du conflit par manque d'énergie de la part des parties à réguler ou chercher des solutions.
  - c. Une amplification de phénomène peut malgré tout avoir lieu dans cette quatrième phase. Dans ce cas de plus en plus de personnes prennent part au conflit, et on assiste à une radicalisation des positions. Les incidents sont de plus en plus fréquents. Le mal-être est installé, et l'espoir de résolution diminue significativement.



## Les facteurs de risques

Comme dans toutes les situations se rapportant aux risques psychosociaux, les facteurs de risques sont multiples. Ils peuvent être liés à des dimensions personnelles, sociales, environnementales, organisationnelles :

- Manque de précision des rôles de chacun,
- Manque de soutien social (collègue et hiérarchie),
- Pression du travail trop faible ou trop forte,
- Communication défaillante (présence de circuits parallèles, rumeurs),
- Manque de connaissance de la hiérarchie au sujet de la régulation des relations,
- Manque de transparence dans les prises de décisions (organisation, reconnaissance etc.),
- Les maladies psychiatriques sévères (les troubles de l'humeur, l'alcoolisme, les schizophrénies).



## La prévention primaire

### Les prérequis pour réduire les comportements abusifs :

Globalement, la collectivité doit mettre en place et maintenir une ambiance de travail professionnelle et respectueuse. Les agents évaluent le rapport « coûts/bénéfices » de leurs comportements. En adoptant des règles claires et en valorisant les comportements positifs, la collectivité facilite leur adoption.

- Définir des avantages clairs et valorisants pour amener les personnes à adopter des comportements positifs.
- Garantir des conséquences claires et définies en cas de comportements abusifs (le règlement intérieur est un outil important de régulation de conflit).
- Instaurer des règles de bonne conduite simples pour permettre leur intégration rapide dans la culture du travail.

### Les actions de la prévention :

- Mener une réflexion collective sur la rédaction d'un code de bonne conduite.
- Sensibiliser l'ensemble des agents aux règles établies par le code afin de favoriser l'adhésion.
- Responsabiliser, sensibiliser et former l'encadrement à la gestion des conflits ; au-delà même de la sensibilisation, l'encadrement doit porter le projet de prévention. Les échanges et une participation active sont indispensables à la réussite d'une telle démarche.

La mise en place de ce type de prévention peut être accompagnée par le psychologue du centre de gestion à travers ses missions de conseils en prévention ou ses missions d'informations et de sensibilisations.

## La prévention secondaire

### Comment empêcher et faire face à une situation conflictuelle ?

- Désigner une ou plusieurs personnes de « confiance » (si possible en dehors du personnel RH) qui seront formées à la gestion des conflits.
- Élaborer une procédure d'accueil pour les agents victimes de comportement abusif (qui contacter, quel accompagnement proposer, dans quelles conditions).
- Mettre en place des entretiens individuels avec le/les plaignants et la/les personnes mises en cause.
- Avoir recours à une aide extérieure. Dans ce cadre le psychologue du travail du centre de gestion est à même de proposer une démarche d'intervention en médiation.

## La prévention tertiaire

Il s'agit ici de réparer plutôt que de prévenir les conséquences de situations de souffrance relationnelles. Ce type d'intervention entre dans le cadre de l'accompagnement individuelle proposé par le psychologue du travail du centre de gestion du Doubs.

- L'écoute compréhensive : l'objectif de l'entretien est de constituer un espace d'écoute où la souffrance pourra s'exprimer et être accueillie avec bienveillance et sans jugement. A travers le discours de l'agent, l'intervenant cherche également à identifier les représentations que l'agent fait autour du conflit, le sens et les causes qu'il lui attribue.
- Les démarches de conseil : au-delà de l'écoute, une démarche de conseil peut être mise en œuvre. Il s'agit ici pour l'intervenant de donner des propositions d'action qui permettront à la personne de faire changer la situation.
- Le rapport d'accompagnement individuel : le psychologue du travail du centre de gestion peut, avec l'accord de l'agent, produire un rapport. Ce dernier a pour but de présenter succinctement l'origine possible de la souffrance au travail et de proposer quelques pistes d'actions de correction (médiations, réflexions sur l'organisation, etc.).

## Références

- Accord cadre du 23 octobre 2013 sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique territoriale
- Les cahiers des RPS n° 22 : « Note de synthèse : « Agir sur les souffrances relationnelles au travail : manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail »