

FICHE N°3

DÉMARCHE DE RÉOLUTION DE CONFLIT

PROBLÉMATIQUE

Quand une structure constate des dysfonctionnements dans l'un de ses collectifs (branche, liaison, section...) il est de sa responsabilité « d'intervenir ». Une organisation n'est optimale que si l'ensemble de ses structures fonctionne. Si rien n'est fait, le conflit a toutes les chances de s'aggraver, le paradoxe d'une telle situation : « *Plus le temps passe, plus le conflit est difficile à résoudre mais plus il y a urgence à le faire* ». L'absence d'intervention peut conforter les intéressés dans l'idée qu'ils font bien, a minima que la situation n'a « rien d'anormal » ou qu'elle ne porte pas à conséquences, et donc qu'ils sont fondés à continuer.

OBJECTIF DE LA FICHE

En cas de conflit dans un collectif, il n'est pas toujours possible d'attendre le remplacement de ses membres dans l'hypothèse où ça le résoudra. Certains conflits nécessitent une intervention statutaire mesurée, décidée et cadrée par nos règles de fonctionnement, l'objet de cette fiche ne s'y applique pas. Cette fiche a pour objectif de vous permettre de proposer une intervention régulatrice.

APPORTS

La méthode proposée doit s'échelonner dans le temps, elle ne peut aboutir qu'avec l'ensemble des personnes concernées dont la réelle volonté et conviction est que le conflit peut être dépassé. A chaque étape, l'ensemble du collectif est présent. Elle est utilisée dans le cadre d'une intervention externe, une complémentarité politique (connaissance des règles de fonctionnements) et pédagogique sera recherchée.

Analyse de la situation

Cette phase, souvent difficile est nécessaire. Il s'agit ensemble d'analyser la situation actuelle, ses conséquences, l'enchaînement qui y a conduit (faits, déclarations, écrits...)

Dans un premier temps, chaque personne s'exprime sur ce qui s'est passé et ses réactions, cette expression est étayée par des faits (pas de jugements). Il est possible de passer dans un premier temps individuellement par l'écrit, favorisant l'expression juste et réfléchie de ses pensées.

Les animateurs veilleront à ce qu'il n'y ait pas d'échanges et assureront l'expression et l'écoute de tous. Les animateurs assurent aussi une balance entre le positif et le négatif, si l'organisation pense que le collectif peut évoluer positivement c'est que tout ne va pas mal.

Tous pourront constater ensemble que chacun a une part de responsabilité à la fois dans ce qu'il fait et ce qu'il ne fait pas et surtout qu'une telle situation ne peut durer sans dommages importants pour tous et pour l'organisation.

Dans une telle analyse, les membres du collectif, non directement impliqués dans le conflit, ont un rôle important à remplir : ils aident à la clarification et ils proposent des solutions.

A la fin de cette phase il est nécessaire de valider avec chacun et le groupe que tout est dit : « *qu'il parle maintenant ou se taise à jamais* ».

Phase de clarification

Progressivement il faut :

- Faire apparaître les contradictions, individuelles et par rapport à nos valeurs et orientations,
- Mettre en évidence les conséquences négatives (pour les individus et l'organisation),
- Proposer des éléments de compréhensions de la situation. (cf fiche *Mécanismes de développement d'un conflit*).

Finalement les animateurs développeront les responsabilités de chacun dans le développement du conflit même si c'est à des degrés différents.

Tous pourront constater ensemble que chacun a une part de responsabilité à la fois dans ce qu'il fait et ce qu'il ne fait pas et surtout qu'une telle situation ne peut durer sans dommages importants pour tous et pour l'organisation.

Constat de l'accord de tous et de l'engagement de chacun

Ce constat est nécessaire et il est important que chacun s'exprime clairement sur son engagement, sur les conditions qu'il y met, ce qu'il attend des autres. Chacun a besoin de constater que tous les autres s'engagent. Par ailleurs il faut qu'il soit assuré qu'il ressortira gagnant en s'engageant.

Redéfinition du fonctionnement souhaité

Tout d'abord, il est nécessaire de s'interroger sur ce qui fonde un collectif (des valeurs et un projet).

Il est alors possible de définir ensemble « Comment voulons-nous fonctionner ? » : organisation, règles, rôles, échanges....

A l'issue de cette reconstruction, il est impératif de redémarrer sur une action immédiate. Pour ce redémarrage, il faut être à la fois ambitieux dans les règles de fonctionnement du collectif et réaliste quant à l'objectif à atteindre. Le nouveau modèle doit s'ancrer grâce à un objectif motivant et un résultat positif sur l'équipe. C'est le constat que ça peut marcher qui motive pour aller plus loin (comme pour un apprentissage, par exemple faire du vélo, ou conduire une voiture)

Il est évident que d'autres problèmes surgiront progressivement. Chacun doit en être conscient et tous devront avoir la volonté de les affronter et les résoudre.

Ces problèmes peuvent s'articuler autour du fonctionnement, de la mise en œuvre des valeurs, du respect des règles, des comportements individuels

Toutes ces questions doivent être abordées dans le même esprit, dans l'intérêt de l'organisation, des salariés et dans le respect des militants.

La méthode utilisée pour régler le fonctionnement du collectif doit servir d'ancrage à son fonctionnement final.

CE QU'IL FAUT RETENIR : LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Les participants sont tous volontaires pour dépasser le conflit.
- Les ressentis doivent être exprimés ou définitivement tus.
- Le redémarrage doit aboutir à un résultat positif pour le fonctionnement du groupe.
- Chaque changement d'étape fait l'objet de l'accord des participants.
- Chacun doit faire des efforts de communication
- Chacun doit percevoir qu'il est gagnant en faisant un effort