

**Fonctionnement et efficacité d'une cellule  
d'Aide à la résolution des Conflits**

Synthèse du rapport au SECO

*Céline Desmarais et Isabelle Agassiz  
IIDE, HEIG-VD*

Les conflits constituent une cause majeure de risques psycho-sociaux : selon Keenan et Newton, ils constituent une des sources les plus importantes de stress. Le lien entre conflits et absentéisme a été abondamment montré. Les travaux les plus récents mettent l'accent sur les répercussions négatives des conflits sur la performance, la satisfaction des clients et la créativité, à la fois pour ceux qui les vivent et pour ceux qui en sont témoins. Ainsi, lutter contre l'émergence des conflits et leur dégradation semble un enjeu fondamental pour le management.

Les dispositifs de gestion des conflits tendent à se développer dans les entreprises et organisations Suisses, suite à la décision du Tribunal fédéral, qui en 2012 a fait savoir à un employeur qu'il devait désigner une personne de confiance à laquelle les collaborateurs pourraient s'adresser en cas de problème. Au-delà de la mise en conformité juridique, la question de leurs effets et des conditions de leur efficacité est centrale. C'est pourquoi l'étude que nous avons menée analyse un dispositif existant, la cellule Aide à la résolution des Conflits de la Ville de Lausanne (ARC), qui concerne les 5500 salariés de cette organisation. Nous avons confronté cette approche en profondeur avec une vision plus circulaire portant sur deux aspects complémentaires : le fonctionnement d'autres acteurs de la résolution des conflits et les attentes ou besoins exprimés par les entreprises susceptibles de mettre en place ce type de structure.

Les objectifs de notre travail sont donc les suivants :

- Analyser les caractéristiques et spécificités des dispositifs de gestion des conflits.
- Evaluer de l'impact du dispositif
- Fournir des recommandations sur la mise en place d'un dispositif de ce type et les conditions de son efficacité.

## 1. Les dispositifs de gestion des conflits, caractéristiques globales.

Les dispositifs de gestion des conflits sont variés quant à leur constitution, leur fonctionnement et leurs missions : nous pouvons cependant les classer en fonction de deux caractéristiques globales : la nature des cas traités et les liens qu'ils entretiennent avec l'organisation.

### La nature des cas traités

Le terme « conflits » est un terme générique qui recouvre des situations multiples et notamment deux cas de figure principaux :

- **Le harcèlement (ou mobbing).** *«Le harcèlement fait référence à un comportement abusif, répété, dirigé à l'encontre d'un salarié ou d'un groupe de salariés et consistant à traiter injustement, à humilier, à fragiliser ou à menacer la personne harcelée.»* Qualifier l'agissement d'une personne de mobbing renvoie ainsi à une atteinte aux personnes qui peut être qualifiée juridiquement et sanctionnée.
- **Les incivilités.** Les conflits ne sont pas nécessairement produits par des problématiques de harcèlement caractérisé. Ce cas de figure est même plutôt minoritaire. C'est pourquoi Anderson et Pearson (1999) ont développé le concept d'incivilités. Il s'agit de *« comportements déviants de faible intensité, avec intention de faire du mal à la cible, en violation des normes de respect mutuel »*. Les incivilités sont l'une des manifestations que l'on trouve dans la plupart des conflits nécessitant l'intervention d'une tierce personne.

Une cellule de gestion des conflits est généralement constituée dans le but principal de permettre une protection des salariés contre le mobbing et les atteintes aux personnes. Cependant, les conflits susceptibles d'être portés à la connaissance de ces cellules sont le plus souvent du registre des incivilités. Cette action permet à une organisation de limiter les coûts énormes que produisent les conflits interpersonnels mal gérés en leur sein. Ainsi les dispositifs de gestion des conflits abordent les conflits plus ou moins en amont de leur émergence. Un indicateur permettant d'approcher cette dimension est le rapport entre le nombre d'employés concernés par le dispositif et le nombre de saisines annuelles du dispositif : plus ce chiffre est élevé, plus il est vraisemblable que les conflits soient traités en amont.

Un des enjeux centraux soulevés par les dispositifs de gestion des conflits concerne le lien à l'organisation.

### **Le lien à l'organisation**

Les dispositifs de gestion des conflits sont conçus de manière diversifiée quant au lien à l'organisation, en fonction de la manière dont ils sont structurés et de la manière dont ils fonctionnent.

Il s'agit tout d'abord de la distinction liée à leur rattachement : ils peuvent être internes, externes, ou hybrides.

Mais cette dimension prend également en compte la manière dont les dispositifs fonctionnent : les avis des porteurs des dispositifs sont-ils pris en compte ? Ces derniers, interviennent-ils dans le développement organisationnel et la formation ? Traitent-ils certains cas en lien avec la hiérarchie et les services fonctionnels ?

Ces choix font l'objet d'ajustements délicats car plus le lien avec l'organisation est explicite, plus il y a un risque de perte de confiance de la part des employés qui vont assimiler le dispositif de gestion des conflits aux pratiques managériales globales et donc moins le dispositif pourra traiter les situations en amont !

## **2. L'impact du dispositif**

L'analyse du fonctionnement de la cellule ARC montre un effet certain de son action, mais un effet limité par une posture de tiers qui suppose une action essentiellement par influence.

### **Types de recours**

La cellule ARC intervient essentiellement comme tiers dans des problématiques qui concernent le lien hiérarchique. Cela renvoie au fait qu'une cellule de gestion des conflits joue majoritairement un rôle pour pallier les défaillances du travail managérial : soit parce que certains managers ne parviennent pas à faire face aux conflits, soit parce qu'ils en sont la source.

Le plus grand nombre de recours concerne des employés (qui sont parfois eux-mêmes des managers) en difficulté dans leur relation avec leur hiérarchie. Les problèmes qui les conduisent à ce recours peuvent se situer à trois niveaux d'intensité variable :

- Certains se sentent peu reconnus par leur supérieur hiérarchique qui, de leur point de vue, ne prend pas en considération leurs compétences ou leur charge de travail.
- D'autres se sentent soumis à des incivilités (c'est-à-dire des comportements peu respectueux mais qui ne peuvent être qualifiés de mobbing).
- Certains estiment faire l'objet d'un mobbing.

Une partie significative des recours à la cellule ARC concerne des managers qui rencontrent des difficultés avec des employés placés sous leur autorité, ou sont mis en cause par l'un de leurs collaborateurs. Il s'agit soit de difficultés avec un collaborateur, soit de difficultés concernant une équipe « en crise ».

**Le recours à la cellule de gestion des conflits : un renforcement des ressources mises à mal par la situation conflictuelle.**

Les conflits produisent de la souffrance car ils se traduisent par la remise en cause de certaines ressources détenues<sup>1</sup> par les employés ou encore ils trouvent leur racine dans la menace ou la perte de certaines ressources. Nous avons ainsi répertorié les ressources perdues et menacées dans les situations étudiées : nous avons ensuite analysé quelles ressources pouvaient être renforcées, reconstituées ou créées par l'intervention.

Tableau 1 : ressources mises en danger par le conflit et reconstituées par l'intervention d'un tiers.

Type de ressource	Perte de ressource liée au conflit ou produisant des conflits	Gains de ressources liés à l'intervention de la cellule ARC
<b>Personnelles</b>	Epuisement physique Confiance Compétences questionnées, remises en cause	Relativiser, moins dans l'émotionnel, donner un sens à une situation. Apporter des stratégies d'action. Compétences de communication et de management.
<b>Matérielles</b>	Bureau collectif exigü Salaire jugé inéquitable Temps de travail	Décisions d'amélioration matérielle (salaires, locaux, temps de travail...)
<b>Liées à la condition de l'individu</b>	Légitimité managériale mise en cause par l'équipe ou un collaborateur, perte de réputation Organisation du travail génératrice de conflits Changement de poste de travail	Solutions organisationnelles : réaffectations. Proposition de nouvelles organisations du travail. Développement de la légitimité managériale.
<b>Energétiques</b>	Perte de confiance en l'institution et la hiérarchie Baisse ou disparition de son engagement Relâchement des liens familiaux Perte de soutien social (de l'équipe, les collègues, la hiérarchie, des collaborateurs)	Sentiment d'être écouté Reconstruction de collectifs Soutien social de la part de ARC.

**Au niveau personnel**, le gain le plus largement évoqué de l'intervention de la cellule concerne son aptitude à aider les personnes engoncées dans des situations conflictuelles, multi-niveau, complexes et émotionnellement douloureuses à s'en construire une représentation apaisée et qui fait sens. Par ailleurs, la recherche de nouvelles stratégies de communications et d'action permet aux personnes

<sup>1</sup> Hobfoll définit le stress comme une réaction à « *la menace d'une perte des ressources, une perte effective de ressources, ou une absence de gain suivant un investissement de ressources* » (1989, p 516). Les ressources sont des objets, états, conditions et autres choses que les personnes valorisent.

concernées par des conflits d'aborder différemment la situation avec leurs parties prenantes. Globalement, les interventions de la cellule ARC se traduisent par des apprentissages individuels, cognitifs et émotionnels qui constituent un gain définitif.

**Au niveau énergétique**, les ressources apportées par la cellule ARC sont du registre du soutien social. Les personnes en situation de conflit tendent à s'isoler et à se sentir isolées par leur environnement professionnel et même personnel dans les cas les plus extrêmes. Or, le soutien social est une ressource essentielle et largement reconnue pour lutter contre la souffrance au travail. La cellule ARC apporte cette ressource aux personnes qui la sollicitent et leur permet de reconstruire alors leurs réseaux de soutien social personnel dans le cadre d'une spirale positive de reconstruction de ressources.

Concernant les deux autres catégories de ressources, les ressources **matérielles** et les ressources liées à la **condition de l'individu**, l'action d'une cellule de gestion des conflits ne peut être qu'indirecte.

### **Les difficultés liées à la posture de tiers**

Un dispositif de gestion des conflits se doit de respecter une position neutre et de garder jalousement la confidentialité des discussions pour des raisons tant éthiques que pratiques. Ainsi la cellule ARC ne lève la confidentialité qu'avec l'accord express de la personne qui l'a saisie. Cependant neutralité et confidentialité sont des principes d'action bien exigeants qui peuvent avoir des conséquences sur la capacité de la cellule à déboucher sur des actions concrètes. Celles-ci dépendront dans tous les cas (hors atteintes aux personnes caractérisées) du bon vouloir du management et de la perception que se font les principales parties prenantes des enjeux. Ainsi, si les personnes qui saisissent la cellule attendent un soutien inconditionnel, si leur hiérarchie pense qu'on ne peut être qu'avec ou contre le management et voit la gestion des conflits comme un « contre-pouvoir », si les services fonctionnels voient la confidentialité comme une perte d'efficacité, si l'action du dispositif n'est pas lié aux formations au management et à la gestion des conflits... la question des effets organisationnels de l'action d'une cellule de gestion des conflits se pose !

C'est pourquoi nous proposons une approche articulant autant que possible l'organisation et l'action des dispositifs de gestion des conflits.

### **3. Les conditions d'efficacité d'un dispositif de gestion des conflits.**

Qu'il s'agisse d'une structure interne, hybride ou externe, certains fondamentaux sont à respecter pour garantir le bon fonctionnement du dispositif retenu et une plus-value organisationnelle :

- Confidentialité garantie pour les personnes recourant au dispositif.
- Indépendance du dispositif.
- Posture neutre et bienveillante des intervenants.
- Pas de compétence décisionnelle du dispositif
- Absence de lien hiérarchique entre les intervenants du dispositif et les requérants.
- Établissement d'un lien de confiance entre les acteurs du dispositif et les employés de l'organisation.
- Forte expertise en ce qui concerne la gestion des conflits et la médiation. Les porteurs de cellule doivent disposer d'une formation solide, réactivée périodiquement et d'une expérience de ces processus.
- Formation et supervisions régulières des intervenants.

- Au minimum de 2 intervenants dans un dispositif. L'activité des intervenants étant particulièrement difficile, tant sur les plans émotionnel, technique que relationnel, des possibilités d'intervision, de debriefing et d'entraide doivent pouvoir exister au sein du dispositif.
- Développement d'articulations avec l'organisation pour permettre un retour organisationnel.
- Communication régulière sur le dispositif à l'ensemble des collaborateurs : celle-ci doit encourager les collaborateurs à solliciter l'appui du dispositif rapidement, dans une optique de prévention.
- Communication régulière (annuelle ou bi-annuelle) à la direction d'entreprise, sur le fonctionnement, l'activité et les résultats du dispositif pour garantir la transférabilité des apprentissages liés au fonctionnement du dispositif.
- Formation de l'encadrement sur les thématiques liées aux conflits.