



*Des idées pour  
permettre aux  
plus précaires  
d'accéder à un  
emploi durable*



# La gestion des conflits comme source de progrès

De nouvelles façons de  
Travailler et Apprendre Ensemble

## En résumé

Il n'y a pas de vie d'équipe, ou plus généralement de vie sociale, sans conflits. Dans le contexte spécifique de forte mixité sociale de TAE, la gestion des conflits est d'autant plus importante que cette diversité est elle-même source d'incompréhensions ou de jugements négatifs entre les personnes, dont les difficultés les rendent particulièrement sensibles à tout geste, propos ou action considérés comme déplacés ou injustes.

D'autre part, les difficultés personnelles de chacun ne peuvent souvent pas rester "à la porte de l'entreprise" et interfèrent de fait avec le fonctionnement interne.

Les principes appliqués à TAE sont de ne jamais nier le conflit, mais de chercher à le résoudre avant tout par le respect mutuel, la parole et l'écoute, la médiation au sein du collectif, et l'appui égal aux différentes personnes impliquées.

Finalement, le conflit peut être pour chacun une façon de s'affirmer, et une occasion de grandir ensemble.

## Des employés témoignent

« On ne peut pas vivre avec la haine »

**salarié à TAE**

« Ici, il y a une écoute vraie »

**salarié à TAE**

« Un conflit bien traité permet de faire progresser tout le monde »

**directeur de TAE**

« Confier le passé au pardon, confier le présent à l'amour, confier l'avenir à la providence »

**Gérard Lecoite, militant Quart Monde**

## En pratique

### Des éléments de base

- Ne pas ignorer un conflit, s'assurer qu'il est traité, et le plus en amont possible (ce qui ne veut pas dire que la Direction doive s'impliquer dans chacun d'entre eux)
- Admettre le conflit, ne pas le résoudre par une solution d'évitement (par ex. en séparant les deux personnes dans deux équipes différentes) voire de fuite
- Pour la hiérarchie, apporter du soutien aux deux parties, par une écoute authentique et une présence humaine (qui peut être celle d'un salarié tiers)
- Un conflit a souvent pour source un sentiment (une perception) d'irrespect ou d'injustice. Promouvoir les deux valeurs fondamentales que sont le respect et la justice.
- Ne pas laisser de trace du conflit, donc le gérer à l'oral sans formaliser à l'écrit, en particulier sans appliquer de sanctions (sauf cas exceptionnel bien sûr)

## En pratique

### Des éléments complémentaires

- Comme l'erreur, le conflit est admis, et est occasion de rebondir.
- L'enquête d'ambiance hebdomadaire (cf fiche innovation n° 14) est un des outils de détection des conflits
- Les temps de convivialité (pauses, sorties,...) - partie de la culture de TAE - favorisent également l'expression de chacun, et ainsi la manifestation et la résolution de conflits éventuels
- Faire preuve de considération envers toutes les personnes, telles qu'elles sont, quels que soient leur « caractère » et leur histoire personnelle
- Gérer autant que possible le conflit en « petit comité » et non pas en public, d'autant que les personnes concernées sont particulièrement sensibles au regard des autres
- L'introduction d'un médiateur ou d'un « avocat/témoin » interne de chacune des parties peut grandement faciliter le traitement du conflit. Par cette méthode peuvent être traités de nombreux conflits, sans que la direction ait besoin de s'impliquer. Le cas échéant la Direction peut elle-même jouer le rôle d'avocat/témoin de la partie la plus faible (exception à la règle de base consistant à apporter du soutien aux deux parties !)
- Les délégués du personnel peuvent parfois utilement jouer ce rôle de médiation
- La polyvalence des salariés (passage d'une activité et donc d'une équipe à une autre) permet si besoin de « respirer », dans une situation de conflit

## Les effets bénéfiques pour l'entreprise...

- Un outil de promotion des personnes (sans bien sûr aller jusqu'à favoriser le conflit...)
- Un conflit dépassé = une source de ciment social
- Peu ou pas de risque de pourrissement d'un conflit

## ... et pour l'employé

- Reconnaissance reçue de la Direction (ou des collègues) quelle que soit la position prise
- Assurance que de l'aide sera apportée au sein de l'entreprise
- Valorisation individuelle, façon de s'affirmer

## En conclusion

- ✓ La gestion des conflits est un thème classique du fonctionnement en entreprise, il est en général plutôt du ressort du management (formations spécifiques etc...) et ne traite alors normalement que des questions internes à l'entreprise.
- ✓ A TAE, elle prend une dimension et une acuité particulière compte tenu de la diversité sociale :
  - Il faut absolument éviter qu'elle soit elle-même cause d'exclusion, ce qui serait une négation de l'ambition de TAE.
  - Elle n'est pas seulement du ressort du management, mais est portée par l'ensemble de l'équipe.
  - Elle prend en compte chaque personne globalement, y compris si besoin avec ses problématiques personnelles/privées.
- ✓ L'approche, à adapter bien sûr à chaque situation, vise à ne laisser personne de côté et à avancer ensemble.