

La gestion des conflits dans les collectivités territoriales

LES ESSENTIELS



Christophe Daziron

La gestion des conflits dans les collectivités territoriales

LES ESSENTIELS



Christophe Daziron
Directeur associé

territorial éditions

CS 40215 - 38516 Voiron Cedex
Tél.: 04 76 65 87 17 - Fax: 04 76 05 01 63

Retrouvez tous nos ouvrages sur <http://www.territorial-editions.fr>

Référence BK 314
Juillet 2017

**Vous souhaitez être informé
de la prochaine actualisation
de cet ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail**
nous le demandant à :

jessica.ott@territorial.fr

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Ce pictogramme mérite
une explication. Son
objet est d'alerter le
lecteur sur la menace
que représente pour l'au-
teur de l'écrit, particuliè-
rement dans le domaine
de l'édition technique, le
développement massif
du **photocopillage**.



Nous rappelons donc
que toute reproduction,
partielle ou totale, de la
présente publication est
interdite sans autorisa-
tion du Centre français
d'exploitation du droit de
copie (**CFC**, 20 rue des
Grands-Augustins, 75006
Paris).

© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-1219-4

ISBN version numérique: 978-2-8186-1220-0

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin Jallieu (38) - Septembre 2017

Dépôt légal à parution

Sommaire



Introduction	p.7
--------------------	-----

Partie 1



Genèse d'un conflit

Chapitre I

La notion de conflit chez l'homme	p.11
--	------

A - Les premiers conflits de l'enfance	p.11
--	------

B - Conflit et confiance	p.13
--------------------------------	------

1. Dans l'enfance	p.13
-------------------------	------

2. Dans la vie professionnelle	p.15
--------------------------------------	------

3. L'humiliation	p.16
------------------------	------

Chapitre II

Conflit et conjoncture	p.17
-------------------------------------	------

A - À partir de quand y a-t-il conflit ?	p.17
--	------

B - Terrains propices au conflit	p.18
--	------

1. La conjoncture	p.18
-------------------------	------

2. La situation politique	p.19
---------------------------------	------

3. Le changement	p.20
------------------------	------

C - Les collectivités territoriales particulièrement exposées	p.21
---	------

1. Causes structurelles	p.22
-------------------------------	------

2. Causes culturelles	p.22
-----------------------------	------

3. Causes organisationnelles	p.23
------------------------------------	------

4. Causes usuelles	p.23
--------------------------	------

D - Des signes qui ne trompent pas	p.24
--	------

1. Des signes dans l'environnement	p.24
--	------

2. Des signes chez l'individu	p.27
-------------------------------------	------

E - Conclusion	p.29
----------------------	------

Partie 2

Quels conflits ?

Chapitre I

Suis-je concerné ou impliqué ? p.33

Chapitre II

Suis-je en mesure d'agir, mon action sera-t-elle bénéfique ? p.34

Chapitre III

L'origine du conflit est-elle professionnelle, personnelle ou les deux ? p.35

Chapitre IV

Perception et réalité p.37

Chapitre V

L'important, c'est la chute p.38

Partie 3

Gérer un conflit dans la pratique

Chapitre I

Méthodologie ou/et individu p.43

Chapitre II

Outil, dispositif de gestion des conflits p.46

A - Dispositif de gestion de conflit p.46

1. Pourquoi est-ce un outil majeur de management ? p.48

2. Comment utiliser l'outil ? p.48

B - Première étape du dispositif - Empathie, quand tu nous tiens p.48

1. Les filtres p.48

2. L'empathie p.52

C - Deuxième étape du dispositif : le compromis, une logique implacable p.63

1. Rappel sur les droits et devoirs des fonctionnaires p.64

2. Le compromis : l'intérêt supérieur p.65

3. Le compromis : d'accord, pas d'accord, la notion de compromis dans la gestion des conflits p.69

D - La mise en action – Dire, c’est bien ! Faire, c’est mieux !.....	p.75
1. Exemple 1	p.75
2. Exemple 2	p.78
3. Exemple 3	p.79
E - L’après conflit	p.79
1. Exemples	p.80
2. Comment sortir grandi d’un conflit ?	p.82
3. Quand mettre en œuvre ce dispositif ?	p.83

Partie 4



Gérer la paix pour moins gérer la guerre

Chapitre I

La communication en question

p.89

A - L’éducation

p.89

 1. À l’école

p.89

 2. Dans la sphère familiale

p.90

B - Les valeurs

p.92

 1. Exemple 1

p.92

 2. Exemple 2

p.93

C - Anticiper pour éviter le conflit

p.93

Chapitre II

Le management

p.95

A - Pourquoi une hiérarchie

p.95

B - Les rôles du manager

p.98

 1. L’écoute

p.98

 2. La confiance

p.98

 3. La délégation

p.99

 4. Responsabilités

p.99

 5. Sens

p.100

Conclusion

p.101

Introduction



Le conflit est partout, tout le temps, de notre naissance à notre mort, qu'on le veuille ou non.

On peut le subir, l'ignorer, le maîtriser, ou simplement le côtoyer ; on peut aussi le provoquer, on peut l'aimer, le détester, le fuir ou l'affronter, mais il est toujours là, en embuscade, prêt à venir mettre son grain de sel dans notre vie personnelle ou professionnelle.

Du point de vue individuel ou à l'échelle du monde, le conflit a forcément des conséquences. Les conflits internationaux tuent et laissent des traces dans l'histoire de la planète. Alors que je soumettais récemment un excellent café du Vietnam à la dégustation d'une œnologue de renom, elle me mit immédiatement en garde concernant l'agent orange déversé à la tonne sur le territoire par les Américains dans les années 70 et qui pourrait être encore très présent dans les cultures locales. Un conflit vieux de presque 50 ans a décidé de venir perturber mon petit déjeuner.

Le conflit professionnel laisse des traces dans l'histoire d'une mairie, d'une équipe ou d'une relation professionnelle.

Si seulement le chef de la police municipale de cette ville de l'ouest de la France n'avait pas subi les assauts incessants de ses collègues lorsqu'il était stagiaire dans les années 90 ! Son management est si dur qu'il est assimilé à du harcèlement. Les conflits du passé laissent une trace qui interfère dans le présent.

Le conflit est partout, il se terre et arrive quand on ne l'attend pas, au détour d'une salle de bains trop petite pour toute la famille, prêt à surgir dans le métro bondé dès qu'une place assise se libère, ou encore à vous attendre au bureau, sur le bordereau de congé où apparaissent deux fois les mêmes dates de vacances pour les deux agents du service, parents célibataires et contraints de prendre leur semaine au même moment.

Le conflit, dans une collectivité territoriale comme dans toute structure professionnelle, a pour conséquences de faire considérablement baisser les performances professionnelles, tant qualitatives que quantitatives. Cela implique directement une baisse du niveau du service public. Tout aussi grave, le conflit implique également une baisse de la qualité de vie au travail (extension des risques psychosociaux [RPS]) pour les agents qui le vivent, en particulier à cause de l'augmentation du stress inhérente aux dissensions.

La particularité du conflit est qu'il est polymorphe, intemporel, immatériel et évolutif. Cela signifie que le seul moyen de le gérer ou de l'anticiper est de le comprendre et de s'adapter. Le terrorisme, d'actualité, est une forme exacerbée du conflit et 100 % des victimes directes, indirectes ou témoins interrogées disent : « Je ne comprends pas, pourquoi ? ».

Cet ouvrage n'a pas vocation à expliquer le terrorisme. Il s'agit plus modestement de vous aider à comprendre le conflit, à le gérer et même à l'anticiper dans le cadre professionnel.

Il est impossible d'imaginer une organisation, quelle qu'elle soit, sans conflit. Une vie d'équipe comprend obligatoirement des moments difficiles.

Le manager et l'organisation doivent prendre en compte cet élément indéniable, apprendre à l'anticiper et le traiter pour en diminuer l'impact.

La gestion des conflits dans les collectivités territoriales ne peut être abordée sans lui associer les notions de management des hommes et de communication.

Partie 1

Genèse d'un conflit

À l'instar de la vie humaine, le conflit a un début et une fin ; il évolue tout au long de son existence de sorte qu'il peut être identifié comme une entité « vivante ». Comprendre la genèse d'un conflit permet d'en identifier les sources, d'en mesurer la profondeur et la difficulté qu'impliquera sa résolution.

Chapitre I

La notion de conflit chez l'homme

A - Les premiers conflits de l'enfance

Le Larousse donne comme définition du conflit :

- Lutte armée, combat entre deux ou plusieurs puissances qui se disputent un droit.
- Violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts : le conflit de deux générations.
- Situation opposant deux types de juridictions (conflit d'attribution) ou deux tribunaux d'un même ordre (conflit de juridiction) qui prétendent tous deux se saisir d'une même affaire (conflit positif) ou, au contraire, se refusent l'un et l'autre à s'en saisir (conflit négatif).
- Expression d'exigences internes inconciliables, telles que désirs et représentations opposés, et plus spécifiquement de forces pulsionnelles antagonistes (le conflit psychique peut être manifeste ou latent).

Je vous propose une définition intégrant davantage le phénomène de perception ; ainsi, la notion de conflit peut être posée comme suit :

« Un décalage entre la perception qu'une personne, un groupe de personnes ou une personne morale a d'une interaction avec une autre personne, un groupe de personnes ou une personne morale et la perception que l'autre personne, le groupe de personnes ou la personne morale a de cette interaction en fonction de ses filtres respectifs (culture, éducation, religion, État...). »

Ainsi, le conflit ne prend corps que lorsque ce décalage n'est pas accepté par l'une des parties. Il vient alors entraver la relation.

Dès la prime enfance, le conflit est présent.

Le marqueur de l'enfance est la dépendance aux parents. Ils décident de tout et prennent en main l'intégralité de la vie de l'enfant. À ce moment naît la difficulté pour l'enfant de ne pas accéder à ses choix, et de gérer l'injustice qui en découle.

Le choix peut déjà être source de conflit. Pourquoi ?

« *Choisir, c'est renoncer* » (attribuée à A. Gide)

En effet, le premier conflit de l'homme est sans doute caractérisé par la difficulté de choisir, en renonçant forcément à un ou plusieurs éléments de choix (conflit intra-personnel), encore plus par l'impossibilité de faire ses propres choix, car les parents doivent faire les choix pour l'enfant qui vivra ses premiers conflits dans la frustration de la non-accession à ses désirs.

Qui n'a pas vu un enfant en sanglots dans un supermarché ? Ses choix, très éloignés du raisonnable, sont encore tournés vers ses désirs et lorsque, devant le rayon jouets, il entend : « Là, on fait les courses pour manger et on n'a pas le temps de s'arrêter au rayon jouets », c'est tout simplement son choix dont on ne tient pas compte.

Nous avons tous constaté que la crise qui résultait du conflit généré par la frustration de l'enfant variait en intensité selon l'enfant. Cette différence explique l'importance de la notion de perception dans le conflit : quand un bambin perçoit une petite injustice dans le fait de ne pas s'arrêter dans le rayon jouets, un autre y verra une frustration ultime qui déclenchera un conflit plus fort.

Il faut ajouter à cela les différences dans l'expression du mécontentement. Il peut y avoir un écart important entre ce que l'enfant exprime et ce qu'il ressent. Ainsi, dès l'enfance, il est important de prendre en compte le décalage entre l'expression du conflit, la perception du conflit et le conflit réel.

L'école, et la sociabilisation qu'elle implique, pose les premières pierres de l'institutionnalisation d'un modèle de conflit que l'on retrouvera tout au long de la vie, le conflit qui oppose la perception d'une situation de chacun par rapport à ses filtres. Ce que font les parents, ce que sont les parents, ce qui constitue la base de données de l'enfant, peut être animé par le caractère inné, la personnalité, et même les traits physiques qui vont orienter l'utilisation de ces données dans une direction ou une autre.

« Je ne comprends pas pourquoi mon fils est en difficulté à l'école quand ma fille est première de la classe alors que je les ai élevés de la même manière ! »

Le genre suffit à modifier considérablement les interactions, quelle que soit l'éducation donnée.

À l'école, l'enfant est confronté au quotidien à d'autres élèves, portés différemment par leurs parents et dotés d'un autre caractère. Avec tous ces paramètres, il se dessine forcément un décalage dans la perception des choses et les conflits sont permanents :

« J'en ai marre, il y a Dylan qui n'arrête pas de perturber le cours et je n'arrive pas à me concentrer. »

« La honte, il a eu une mauvaise note. »

« Lui, il n'arrête pas de foyoter. »

Tant de différences de perception des situations induit une permanente incompréhension de l'autre, à l'origine du conflit.

L'enfant vit également des conflits au sein même du foyer familial, avec ses sœurs et frères, avec ses parents, il est témoin d'opposition entre adultes, parfois entre ses parents.

À l'école, à la maison, l'homme va construire dès son plus jeune âge le rapport qu'il entretiendra avec le conflit : comment il l'anticipera, comment il l'appréhendera, comment il le traitera. Cela constituera un versant de sa vie sociale ; d'une certaine manière, cela participera à sa construction.

B - Conflit et confiance

Le conflit tient une place importante dans la construction de l'individu.

Il va participer au développement de la confiance envers les autres, la confiance en soi et même l'estime de soi, directement liés aux rapports socioprofessionnels.

1. Dans l'enfance

Pour construire leurs filtres, les enfants se servent des blessures et des congratulations qui jalonnent leur parcours. Nous sommes souvent étonnés par la cruauté des enfants dans une cour d'école.

Leur confiance est émoussée par les remarques de leurs camarades, sur leur physique, leur raisonnement, leur rapport aux autres. Ils vont participer à la construction ou l'altération de cette confiance, modeler les filtres de chacun au travers de ces interactions.

La confiance en soi se construit dès l'enfance. L'école, l'environnement familial et social constituent ses bases. Dans ce cadre, le rôle de la culture dans la perception que l'on a de ses propres valeurs et capacités est essentiel.

Pour illustrer cela, voici l'exemple d'échanges qui participent à l'acquisition de cette confiance.

Exemple

Un enfant rentre de l'école, son père lui demande :

« Combien font $2+2$? »

Après une hésitation, l'enfant répond :

« 3 »

Réponses possibles du père :

- « Tu es vraiment nul ! File dans ta chambre pour réviser tes maths. »

- « Presque ! »

- « Ça n'est pas la bonne réponse, réessaye. »

- ...

L'impact de ces réponses sur le développement de la confiance de l'enfant en ses propres capacités est très différent, diamétralement opposé pour certaines d'entre elles.

On comprend que la première réponse transforme une simple erreur de calcul en remise en cause intégrale des capacités de l'enfant à effectuer des opérations de calcul, jusqu'à lui rendre impossible l'accès à une matière essentielle, les maths. Dans ce cas, la démarche du père risque de casser le processus de construction de la confiance en soi.

À l'inverse, la deuxième réponse envoie un message clair à l'enfant : bravo, tu as presque réussi ton calcul. Transformant l'échec en réussite, cette démarche encourage l'installation de la confiance chez l'enfant, parfois à l'excès.

La troisième positionne l'erreur à sa juste valeur, qui n'engage pas les capacités globales de l'enfant en l'encourageant à s'inscrire dans la voie de la réussite, à construire une confiance en soi équilibrée.

Lorsque l'on étend cette situation à la vie quotidienne de l'enfant et de l'adulte, on constate que cet équilibre est fréquemment remis en cause et qu'il guide l'homme dans tous ses choix.

On aime les activités dans lesquelles on est bon, celles dans lesquelles on a confiance en nos capacités et valeurs. Il est pourtant difficile de distinguer la poule de l'œuf dans cette réflexion : Sommes-nous bons parce que nous avons une bonne confiance en nous ou avons-nous confiance en nos capacités parce que nous sommes bons ?

2. Dans la vie professionnelle

Dans le milieu professionnel, en collectivité, nous sommes très fréquemment confrontés à des situations similaires qui constituent potentiellement la genèse de la dissension. Et le management, comme le parent, a un comportement, une attitude, des actes qui vont plus ou moins favoriser le développement, le maintien ou l'annihilation de la confiance de l'agent en ses valeurs et en ses capacités.

Dans la gestion d'une situation de crise, un sentiment de frustration peut émerger lié à l'iniquité perçue dans la solution de sortie élaborée. La sortie d'un différend signifie très souvent qu'il y a un « gagnant » et un « perdant ».

Dans le cas des congés d'agents posés pour la même période, le manager, dans un souci de continuité de service public, doit choisir de favoriser l'un des deux protagonistes. Malgré les tentatives (sincères) plus ou moins efficaces d'appuyer ce choix sur des éléments concrets et équitables, il y a très souvent des perceptions différentes, voire opposées, des agents concernés.

Lorsque l'agent a le sentiment d'être injustement traité, il va potentiellement perdre la confiance qu'il avait en son management. Plus grave, quand l'individu vit régulièrement ce qu'il considère comme une injustice à son encontre, c'est sa confiance en lui qui va être directement impactée.

Le manager ou médiateur doit toujours prendre soin de respecter l'équilibre ; c'est un élément phare de son positionnement. Cela s'inscrit dans la logique managériale qui lui permettra d'être exigeant avec les agents de son équipe. En outre, cela participe d'une ambiance générale peu génératrice de conflit.

Il est admis que la confiance en soi porte sur les capacités et l'estime de soi sur les valeurs.

Dans cet exemple, si l'agent qui n'a pas ses congés est toujours le même, il peut se sentir lésé au point d'entamer fortement sa confiance, voire son estime de soi, remettant en cause directement ses valeurs. « Si je n'ai jamais mes jours alors que Patrick a toujours les siens, c'est sans doute parce qu'il rit beaucoup plus avec le chef lors de leurs entretiens. »

Dans ce cas, la valeur « justice/injustice » est probablement celle qui sera la plus impactée.

Le conflit peut être à l'origine d'une défaillance de confiance, qu'il s'agisse de confiance en soi ou en les autres, managers ou collègues. Le manque de confiance est également très souvent à l'origine du conflit.

« Je n'ai pas confiance dans mon manager je vais donc mettre mon mail en copie à d'autres agents, voire à mon N+2, comme cela, je suis sûr qu'il le lira. »

La confiance pouvant être la cause et la conséquence d'une dissension, nous comprenons le risque d'entrer dans un cercle vicieux lié directement à une gestion défailante des conflits.

Un lien entre le conflit et le management est ainsi mis en exergue. Le manager qui n'a pas confiance en son collaborateur peut déclencher un désaccord qui se traduira par une confiance globale détériorée de part et d'autre et qui aboutira probablement à l'aggravation de l'affrontement.

3. L'humiliation

Je croise encore de nombreux managers qui pensent s'affirmer au travers de l'humiliation.

Voici un florilège d'exemples autant destructeurs qu'affligeants (histoires vraies, prénoms changés) :

Pour un oubli d'une feuille sans importance dans le copieur et devant toute l'équipe :
« Mais qu'elle est concon celle-là ! »

Pour une petite faute d'orthographe sur un paper board en plénière :
« Tu es une incapable, on va regarder des cours de français au CNFPT pour toi ! »

Pour une note dont la prose ne convenait pas, en réunion de secteur :
« Puisqu'il est incapable de faire une note correcte, Christine, peux-tu la faire ? »

Il est difficile de construire la confiance en soi et la confiance dans son manager lorsque l'on subit de telles agressions. Il est évident que cette attitude ne conduit pas à réduire la situation de dissension mais plutôt à l'aggraver.

Le manager mettant en œuvre ce type de pratique est fréquemment en déficit de confiance en lui ; il compense par son agressivité pour se donner une prestance et camoufler sa faille.

Être dur lui donne l'impression de dominer l'autre et son manque de confiance.

Le manager qui a un bon niveau de confiance en lui s'énerve rarement et n'est jamais agressif ; il sait que cela ne sert à rien.

Le lien entre la confiance et le conflit est très fort.

Bonne pratique - Manager d'élite : la confiance en soi

Quand elle manque, c'est un handicap ; trop présente, c'est également un handicap. Le manager d'élite permettra à tous d'atteindre le juste niveau de confiance en soi par la confiance et la reconnaissance. Il ne confondra pas autorité et autoritarisme.