



Communication
non-violente (CNV)
Gestion des conflits
& Médiation

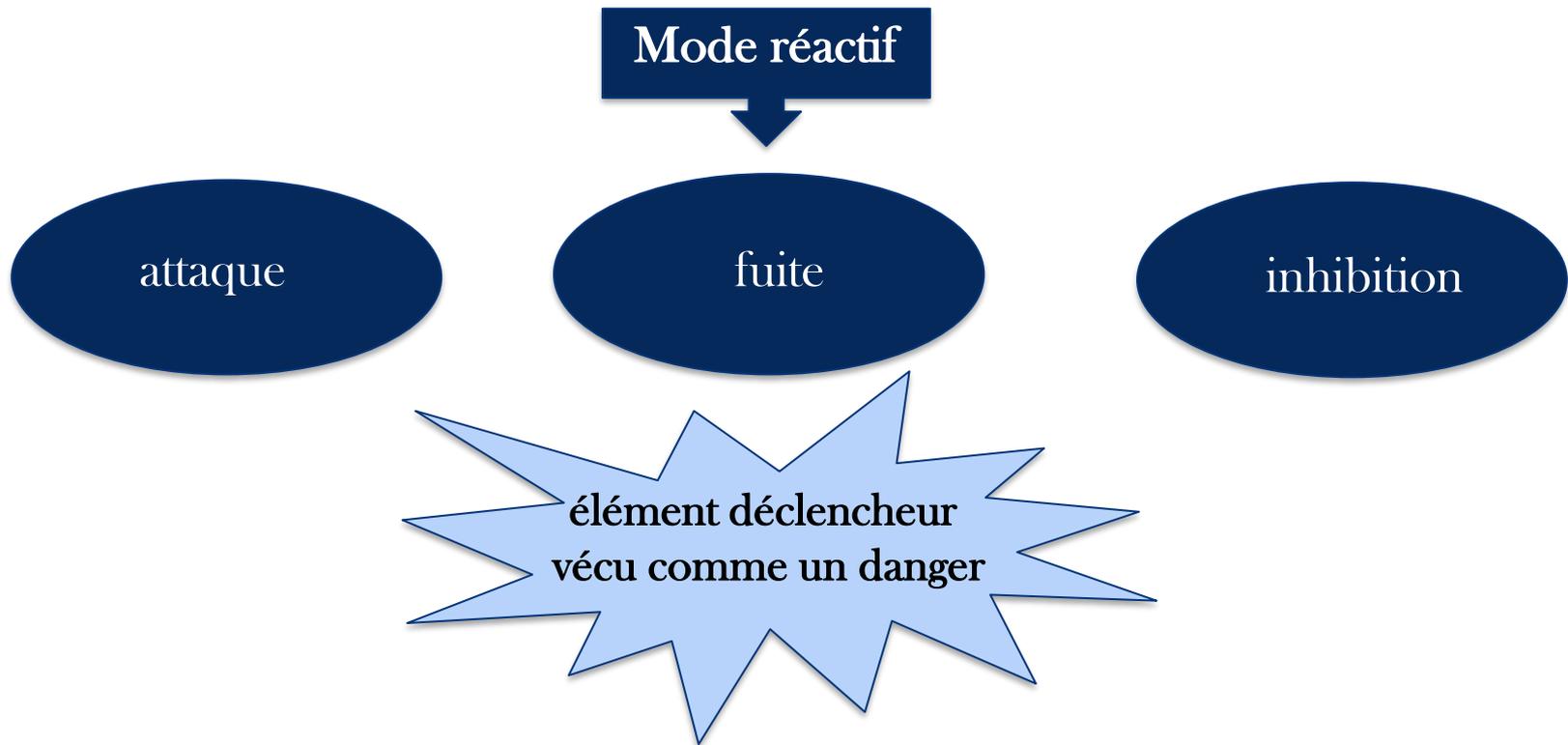
GEHU - 6 juillet 2021

Jean-François BADIN
Médiateur

3 chiffres sur le conflit et le monde professionnel

- Un manager consacre en moyenne **20% de son temps** à gérer des conflits
- **85%** des salariés français déclarent être **confrontés régulièrement à un conflit au travail**
- **50%** des départs de salariés sont liés à des conflits mal réglés

Résultats Etude CMAP Paris



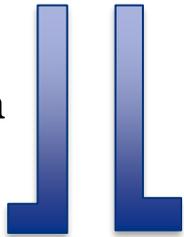
Ce qui fait conflit c'est quand des personnes sont en réaction par rapport à un évènement. Le cerveau enregistre une atteinte à ce qui est essentiel pour la personne et se met en protection.

En mode réactif

Pensées :
jugements,
interprétations,
évaluations...



Action/Solution



Attaque
Fuite
Inhibition

Pensées : « *il est
toujours en
retard, c'est
vraiment un tire
au flanc !* »

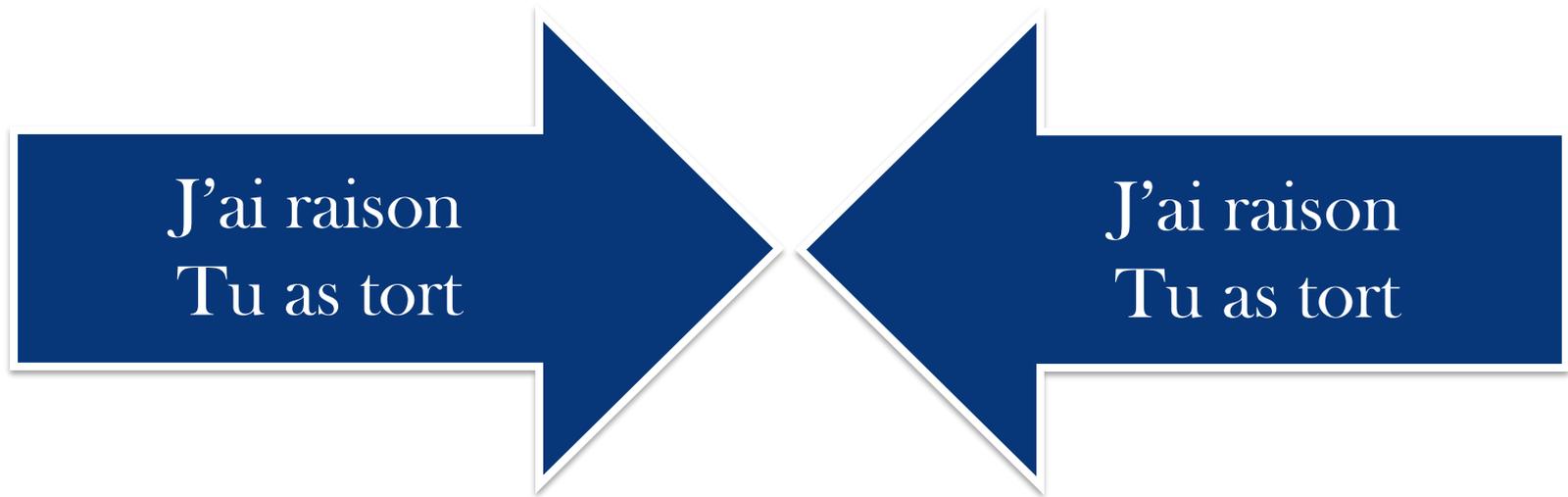


Attaque
« *La prochaine fois,
c'est la porte !* »

Fuite
« *Je donne le
dossier à un autre* »

Inhibition
« *Je n'aborde pas le sujet, ça finira
par se régler tout seul* »

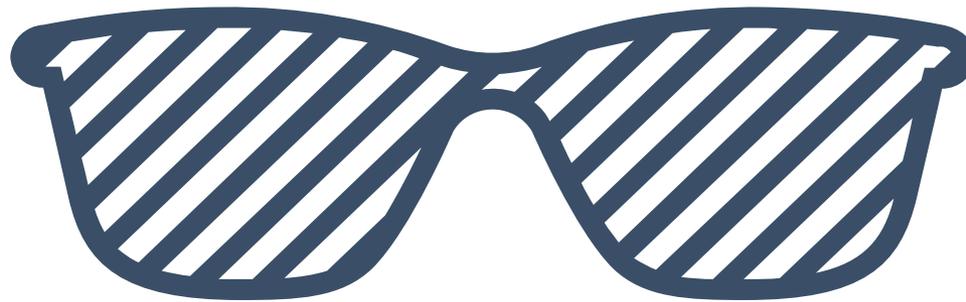
Logique de positions



Rapport de force

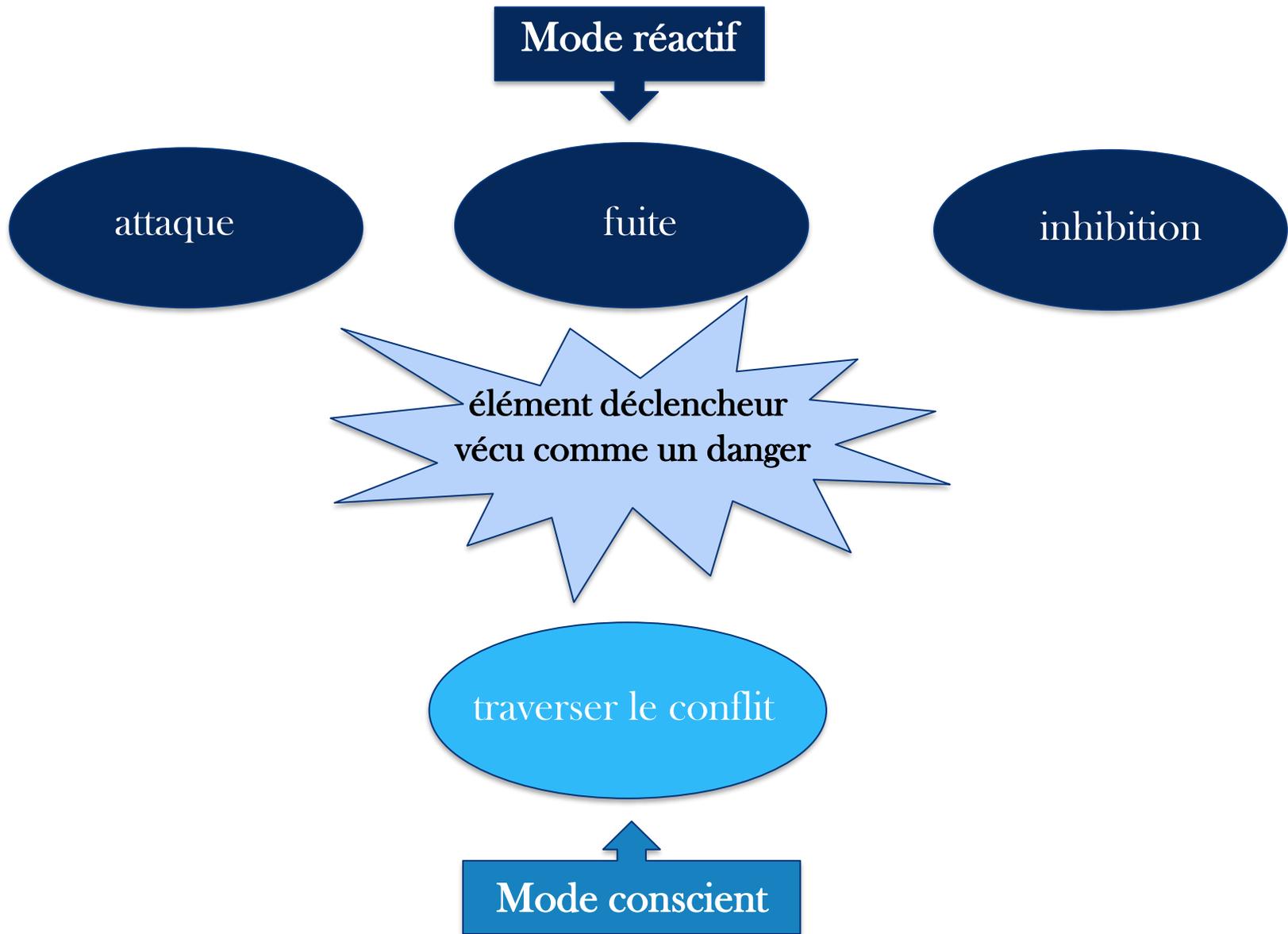
Négocier sur ses positions = radicalisation

Syndrome de la paire de lunettes



Si je commence à me raconter que c'est un tire au flanc, tous ces faits et gestes seront vus avec cette paire de lunettes.

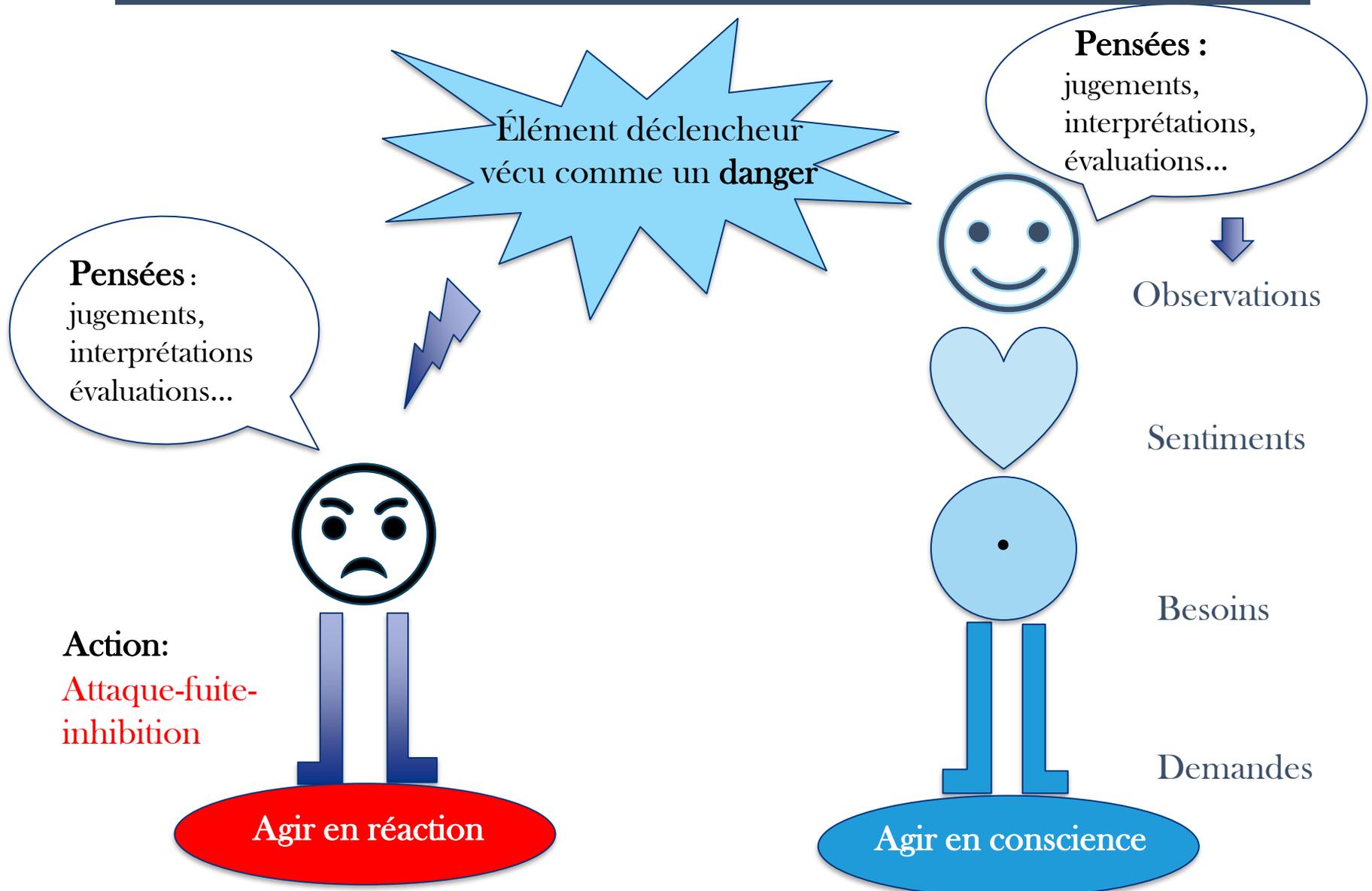
Une seule solution : changer de lunettes !



VIOLENCE

NON-VIOLENCE

Face au conflit : Agir en réaction ou en conscience



L' OSBD concrètement

1. **Observations** : Recueil des éléments factuels à l'origine des interprétations et des évaluations : « *Quand je/tu vois/entends* » ;
2. **Sentiments** : Expression des émotions suscitées par les faits (en les différenciant des jugements déguisés) pour que la personne reprenne la responsabilité de ses émotions : « *Je me /Tu te sens ...* » ;
3. **Besoins** : Traduction de l'état émotionnel en lien avec la situation factuelle en besoins (à distinguer des moyens, des stratégies) : « *Parce que j'aimerais /tu aimerais ... j'aspirerais/tu aspirerais à...* »
4. **Demandes** : Invitation à faire une proposition d'action en vue de satisfaire les besoins identifiés « *Et pour ça, je/tu propose(s) de, est-ce que c'est ça?* » ;

Face au conflit, agir en conscience

Pensées

« Il est toujours en retard, c'est vraiment un tire au flanc ! »

Observations

Horaire : 8h

Lundi et aujourd'hui : 8h20

Sentiments

Colère - Inquiétude

Besoins

Besoin d'être rassuré sur le fait que je peux compter sur mes collaborateurs.

Besoin d'organiser le travail efficacement

Besoin de sécurité par rapport aux responsabilités assumées par chacun.

Demande

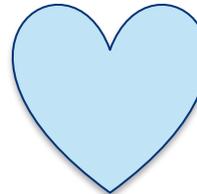
Être prévenu en cas de retard et comprendre ce qu'il se passe pour mon collaborateur.



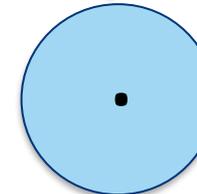
Pensées



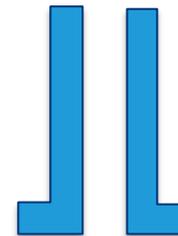
Observations



Sentiments



Besoins



Demandes

Du mode réactif au mode conscient

Nous sommes dans le cadre d'une conduite de projet, dans une entreprise informatique. Ce projet est dirigé par un manager, Nicolas.

Une réunion importante dans le cadre de ce projet aura lieu dans une semaine et les principaux membres de l'équipe y sont invités, dont Laurent, ingénieur.

Or, Laurent a fait savoir à Nicolas qu'il ne pourrait pas assister à la réunion.

Nicolas est très mécontent et bien décidé à faire tout ce qui est en son pouvoir pour que Laurent assiste à la réunion

Nicolas, le manager est en mode réactif

Nicolas croise Laurent dans un couloir et lui dit :

« Alors Laurent, je vois que tu fais toujours ton possible pour échapper aux réunions ! Tu prends décidemment ce projet par-dessus la jambe !

Ce n'est pas professionnel, je veux que tu t'impliques vraiment maintenant, et que tu assistes à la réunion »

En mode conscient, Etape 1 : les observations

Nicolas :

« Laurent, j'ai envoyé une invitation pour la prochaine réunion de projet à tous les membres de l'équipe et j'ai vu que tu as refusé cette invitation. »

En mode conscient, Etape 2 : les sentiments

*Comment il se sent face à cette
situation ?*

Nicolas :

« Je suis déçu et inquiet car tu es un élément important de l'équipe, et les apports que tu fais en réunion sont précieux pour l'avancée du projet »

En mode conscient, Etape 3 : les besoins

Nicolas :

« Je suis déçu et inquiet car tu es un élément important de l'équipe, et les apports que tu fais en réunion sont précieux pour l'avancée du projet »...

«... Parce que j'ai besoin de confiance dans la capacité de l'équipe à coopérer pour satisfaire notre client et respecter les délais ».

En mode conscient, Etape 4 : la demande

Nicolas :

« Pourrais-tu me dire pourquoi tu ne peux pas assister à la réunion ? »

« Serais-tu d'accord que l'on en discute lors d'un entretien ? »

« Pouvons-nous réfléchir à un moyen de bénéficier de ta contribution lors de la réunion ? »

AGIR EN REACTION	AGIR EN CONSCIENCE
Convaincre	Ecouter pour comprendre
Pouvoir sur	Pouvoir avec
Prouver que j'ai raison / tu as tort	Connexion pour comprendre
Il est la cause de mes problèmes	Il me parle de lui. Il n'est qu'un stimulus et non la cause de ce que je vis.
Un langage qui entrave la communication: Les jugements, les reproches, les généralisations, les interprétations, les croyances, en déniaient la responsabilité de son vécu et de ses actes	Un langage qui traduit ce qui est : Observations - Sentiments - Besoins - Demandes, en prenant la responsabilité de son vécu et de ses actes
Trouver une solution à tout prix	Trouver les conditions de l'échange permettant l'expression et l'écoute de chacun.

Distinction Stratégie - Besoin

La stratégie correspond à la position manifestée par une personne dans un conflit.

Les besoins sont des énergies de vie, ils sont universels, immatériels et légitimes.

La satisfaction d'un besoin ne dépend ni d'une personne en particulier, ni d'un objet, ni d'un événement.

Nous avons tous les mêmes besoins avec des façons différentes de les manifester et de les nourrir.

Les conflits se situent toujours au niveau des « stratégies » et non des besoins.

Cette distinction est importante en médiation CNV car elle permet à chacun des médiateurs d'entendre ce qui est important pour l'autre, derrière ses positions.

POSITION

- J'ai besoin de cette maison !
- Tu ne l'auras pas
- Si, je l'aurai !
- Non tu ne l'auras pas

= CONFLIT

Exemple : que fait-on de la maison familiale ?

BESOINS

Pourquoi tu veux cette maison ?

Qu'est ce que ça te permettrait de vivre ?

Distinction Stratégie / Besoin

Pourquoi tu veux cette maison ?

- Pour la vendre, pour avoir de l'argent (stratégie)

= besoin d'assurer la sécurité de ma famille

- Pour y habiter car je n'ai pas les moyens de me loger (stratégie)

= besoin de survie et de dignité

- Pour t'empêcher de l'avoir (stratégie)

= reconnaissance de ma place dans la fratrie et de tout ce que j'ai fait pour les parents

Chaque acte est une tentative pour satisfaire un besoin mais, sans conscience, la stratégie que j'utilise peut être tragique pour l'autre, pour moi et pour le lien.

UN PROPRIÉTAIRE DÉLOGE SON LOCATAIRE EN ATTAQUANT SA MAISON À COUPS DE PELLETEUSE



Photo de la maison éventrée (©Polizei)

En Allemagne, un propriétaire et un locataire avaient un différend. Le premier a tenté de régler le problème avec la manière forte.

(BFM Immo) - Certains ne font pas le détail pour régler leurs problèmes. A Gerolstein, à

côté de Trèves en Allemagne, un conflit courrait depuis plusieurs mois entre un propriétaire et un locataire, raconte [Ouest-France](#). Excédé, le propriétaire a décidé, vendredi 29 janvier, de régler le problème à coups de pelleuse. Des travaux d'excavation étaient en cours sur sa propriété. Il en a profité pour prendre le contrôle de la pelleuse et démolir une partie de la maison lui appartenant.

Le locataire était présent dans la demeure au moment du drame. Heureusement, il s'en est sorti sain et sauf, et a rapidement appelé la police. Cette dernière a publié une photo montrant une partie de la maison éventrée. Sans toit, l'habitation est pour le moment inhabitable.

En réactivité, je suis en situation de violence, par manque de conscience sur ce qui se passe pour moi et sur mon besoin profond.

« je veux que mon locataire quitte le logement ! »

= une stratégie au service d'un besoin non conscient, et aux lourdes conséquences.

Médiation familiale

Médiation pénale

Négociation ?

Médiation culturelle

Médiateur de lutte anti-covid

Agent de médiation dans les transports

LA MEDIATION

Médiation sociale

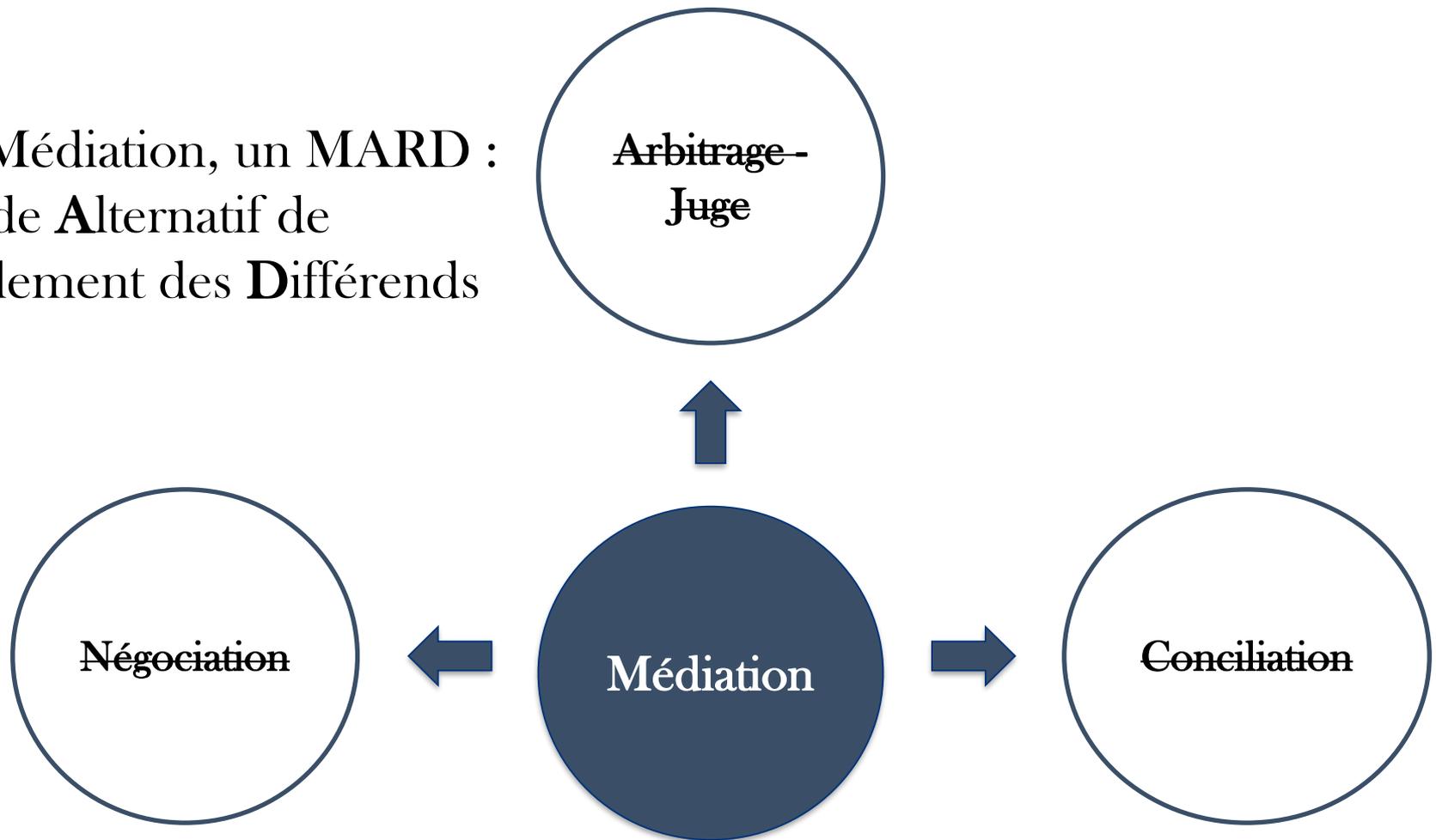
Médiation de la consommation

Conciliation ?

Médiateurs institutionnels

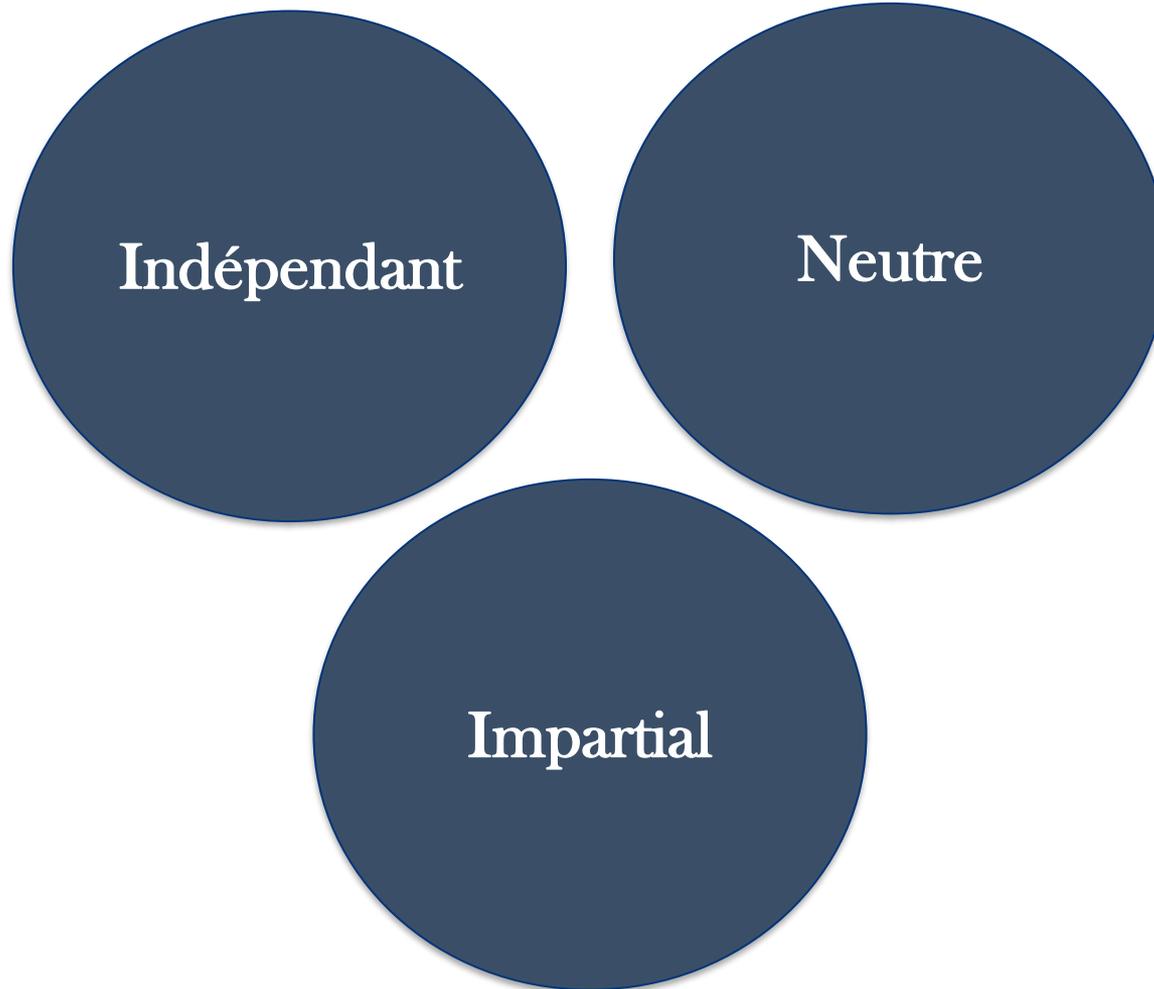
Médiation vient du latin *mediare* = *ETRE AU MILIEU*

La Médiation, un MARD :
Mode Alternatif de
Règlement des Différends



« La médiation est un **processus structuré** reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants lequel, avec l'aide d'un **tiers neutre, impartial, indépendant** et sans pouvoir décisionnel, favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement et/ou le rétablissement des liens, la prévention et le règlement des **conflits**. » *(Extrait du code national de déontologie du médiateur)*

Un professionnel = un tiers



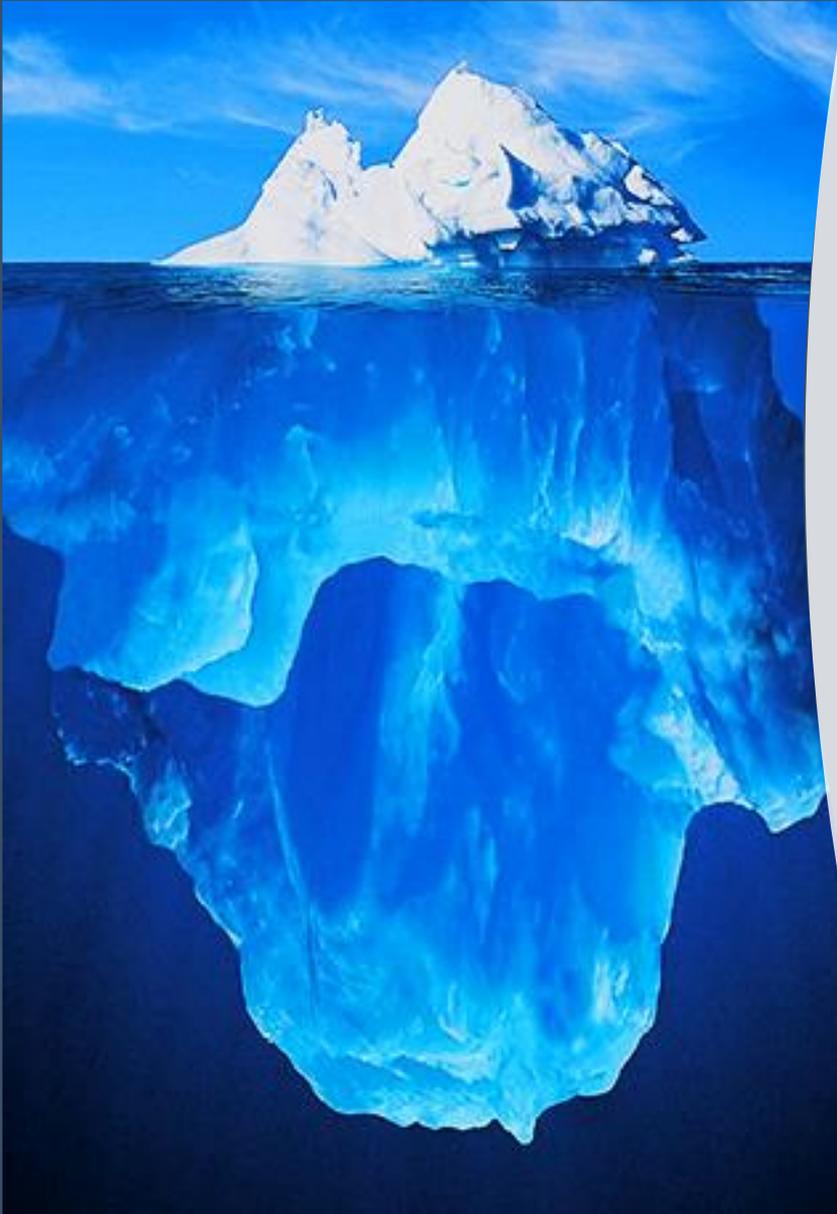
**Le médiateur assiste les parties pour les aider à
trouver LEUR SOLUTION à leur CONFLIT**

Un processus structuré qui apporte de la sécurité

Engagement
volontaire

Confidentialité

Autonomie
des médiateurs



LITIGES

CONFLITS



Litiges : rappel de salaires /
demande de changement de
bureau / facture impayée / mur
en limite de propriété

Conflits : arrivée d'une
nouvelle direction et angoisse
d'un licenciement / peur du
changement / besoin de
reconnaissance pour le travail
accompli / besoin de fiabilité
dans la collaboration / besoin
d'intimité /

Les Avantages de la MEDIATION

- Gain de temps et d'énergie
- Gain d'argent / coût maîtrisé
- Suppression de l'aléa judiciaire
- Restauration du lien de confiance
- Possible reprise de collaboration ou de relation contractuelle
- Confidentialité du processus
- Solution trouvée, acceptée et exécutée par les parties
- Efficacité du processus de médiation

La médiation, un outil pour la prévention des risques psycho- sociaux

- Une obligation générale de sécurité incombe à l'employeur (article L. 4121-1 du Code du travail).

Il lui revient d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (obligation de résultat).

- En cas de signalement d'un prétendu harcèlement, le Code du travail a prévu qu'un processus de médiation pouvait être engagé et initié par toute personne de l'entreprise (article L.1152-6 du Code du travail).

La médiation, un outil adapté dans la prévention des RPS

- Les risques psycho-sociaux (RPS) et la qualité de vie au travail (QVT) sont des notions éminemment subjectives car relevant de la perception propre de chaque individu.
= la médiation traite le conflit dans sa partie immergée (besoins et valeurs de chacun).
- Un processus rapide à mettre en œuvre, sécurisé, et donc adapté à la gestion de risques psycho-sociaux qui génèrent souvent des dégâts collatéraux.
- La médiation repose sur l'autonomie et la responsabilisation des parties. Le salarié « victime » est replacé en posture de « sujet actif » : les parties coopèrent pour élaborer des solutions qui correspondent aux besoins de chacun.

Osons le conflit pour sortir de la violence !

Les organisations les moins exposées aux RPS ne sont pas celles où l'on se dispute le moins, mais celles où l'on se dispute le mieux !

« Le conflit n'est pas une chose à réduire. Il est consubstantiel à la vie, il est inhérent aux rapports humains, le signe que deux libertés se rencontrent.

Les personnes avec lesquelles on n'a jamais eu à gérer de conflits ouverts sont soit celles auxquelles on ne tient pas suffisamment pour faire l'effort d'une gestion de conflits, soit celles avec lesquelles les conflits restent latents non exprimés, et minent la relation au point de la déliter progressivement.

Le problème n'est pas la survenue du conflit, mais la manière dont il est géré ». *J-E. GRESY*



MERCI !