

Le conflit dans l'association

Prévention et gestion des conflits



18, Pl Ch De Gaulle
29600 Morlaix
Tél. : 02 98 15 29 10
Fax : 02 98 63 95 28
Mail : d.ysnel@eetd.fr
www.seurann.fr

Dominique YSNEL

Consultant associé

Spécialité droit du travail

Chargé de cours en Master 2 RH

Président chambre contentieuse au Tribunal de Brest

Médiateur agréé par la Cour d'Appel de Rennes

Mes besoins, mes interrogations ?

Déroulement

- ✓ La notion de conflit
- ✓ Comment faire face aux conflits organisationnels
- ✓ La place de l'employeur et son pouvoir d'injonction
- ✓ Le conflit entre bénévoles
- ✓ Le conflit avec l'utilisateur « consommateur »
- ✓ La médiation

Qu'est-ce qu'un conflit ?

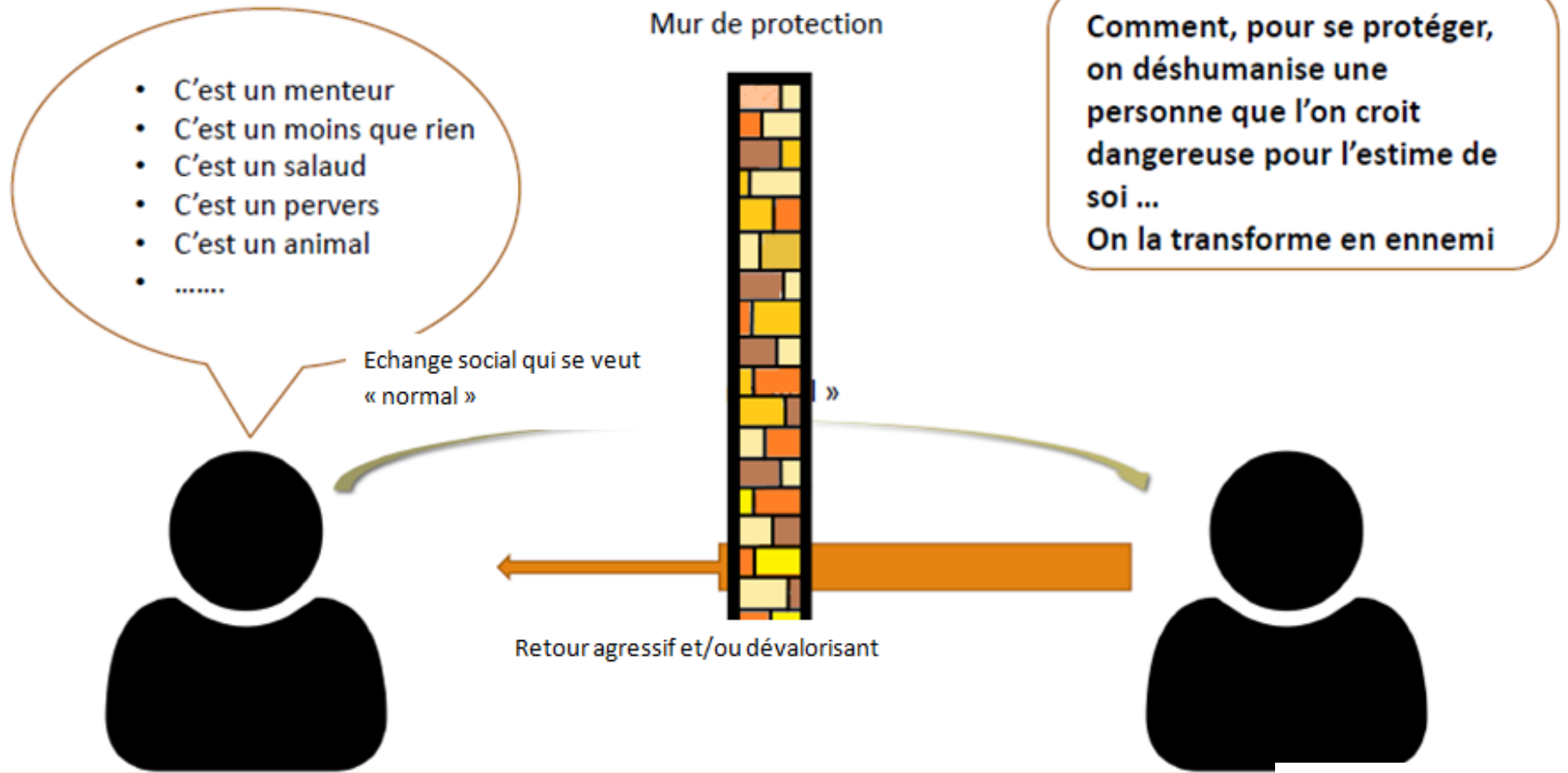
Définition d'un conflit

- ✓ Le conflit est une différence de points de vue, dès lors que les protagonistes, érigent ces points de vue en vérité.
- ✓ Le conflit fait partie de la vie car c'est l'essence même de la relation humaine.
- ✓ Cependant, il faut le gérer dès lors que cet échange fait mal.

Le problème.... C'est l'autre !

Echange social qui se veut «normal»

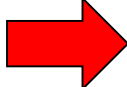
DYNAMIQUE DU CONFLIT

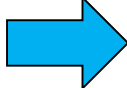


On se parle, mais on ne veut surtout pas s'écouter!

Modifier les postures dans un conflit

Bien différencier les personnes et le problème :

Problème = «l'autre»  Aucune issue

Problème -----> «l'autre»  La difficulté est dans la relation, pas dans les personnes

Pour résoudre la situation, il faut donc travailler sur la relation et notamment sur des situations concrètes

Exemples de situations de conflit

En interne

**Conflit entre bénévoles ou,
entre bénévoles et salariés**

**Difficultés liées au
changement
(nouveau logiciel, fusion...)**

RPS

**Contestation de la rupture
du contrat**

**Conflit avec un adhérent
consommateur**

En externe

**Relation difficile avec la
fédération**

**Conflit avec une autre
association**

**Négociation contractuelle
avec un financeur**

**Relations fournisseurs ou
clients**

1 -Le conflit organisationnel ?

2 -Le conflit entre bénévoles ?

3- Le conflit avec un adhérent consommateur ?



Les rôles

La place des bénévoles

Bénévoles

Stratégie (projet
associatif, valeurs)

Politique
(Lien partenaires,
institutionnels...)

Contrôle

Opérationnel

Salariés

Stratégie (projet
associatif, valeurs)

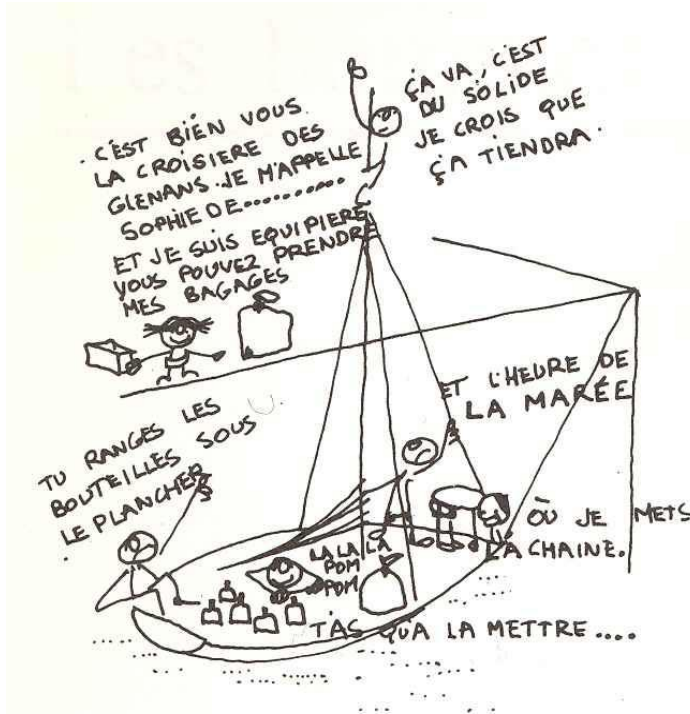
Politique
(Lien partenaires,
institutionnels...)

Contrôle

Opérationnel

Anticiper le conflit

La clarification des rôles



L'organisation d'une association ne s'improvise pas :

- Chacun connaît son rôle, salariés comme bénévoles
- Chacun occupe une place importante et on compte sur lui
- Le capitaine sait où il va; il est aimé et craint

CLARIFICATION



RESPONSABILISATION



MANAGEMENT

Clarifier les rôles

Méthodologie proposée

- **Création un groupe de travail** composé de bénévoles et de salariés
- **L'objectif est d'aboutir à :**
 - La rédaction de fiches de poste, y compris pour les bénévoles
 - L'identification de mode opératoire pour certains processus
- **Méthode :**

Il s'agit de poser sur la table toutes les taches et de s'interroger sur le « qui fait quoi »



Clarifier les rôles

Méthodologie proposée

ASSO : TACHES PRECISES	Responsable identifié															
	AG	CA/ BUR	PRES	VICE PRES	TRES	SECR	Cons Peda	Com, Jardin	Prest.	Direct	Coord. Peda	Secré. EBH	Secré. Tout Pub	Secret. Adm	Format.	Adhér.
logistique des AG & AGE : (salle, matériel : chaises, tables, vidéo, urne, buffet...)											X					
préparation des élections : bulletins de vote						X										
présentation de l'AG & AGE			X		X	X					X					
élections, dépouillement & résultats		X														X
compte-rendu des AG & AGE						X										
transmission du PV AG à la préfecture														X		
Rédaction des procédures liées à son poste (bénévoles)		X														
commission jardin																
règlement de fonctionnement (adhérents)		X														
réunion annuelle inter-asso (salles communales)											X					
entretien et petits travaux courants		X		X					X							



Anticiper le conflit

Adapter les contrats de travail au besoin de l'association

- **Postulat**

- L'intérêt du contrat est de mettre par écrit ce que les parties « ont dans la tête ».

- **Clauses du contrat**

- Elles sont variées selon le besoin (mobilité, décompte temps de travail, avantage en nature, frais...) : liberté contractuelle dans la limite de l'ordre public.

- **Point de clarification**

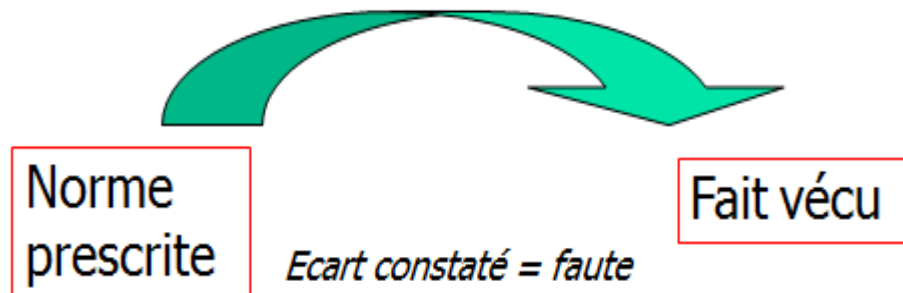
- Trajet, heures supplémentaires, contenu du poste

Gérer le conflit

Deux approches opposées

Le pouvoir disciplinaire

- Conséquence du lien de subordination, l'employeur peut sanctionner le non respect des consignes et règles fixées en interne
- La faute est une notion subjective : il faut la clarifier pour éviter le conflit.



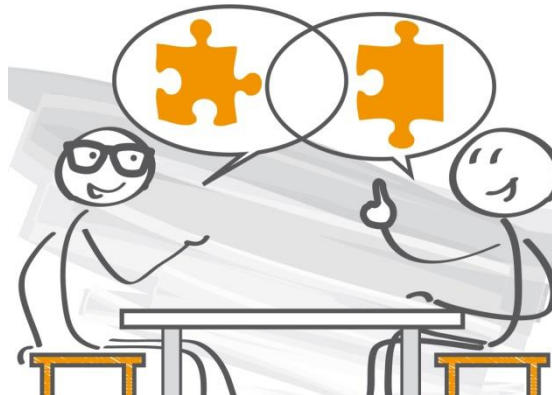
Un travail sur l'écriture des règles du jeu est donc essentiel

Gérer le conflit

Deux approches opposées

Le dialogue : le management participatif

- Mettre en place des temps et lieu d'échange (réunion d'équipe)
- Favoriser la co production d'idées
- En cas d'échec de la relation, privilégier la rupture amiable au licenciement



1 -Le conflit organisationnel ?

2 -Le conflit entre bénévoles ?

3- Le conflit avec un adhérent consommateur ?



Conflit entre bénévoles

La guerre des égos

Caractéristique de ce conflit

- Une guerre d'égos
- Il s'agit fréquemment d'un conflit de valeurs ou de pouvoir
- La solution viendra souvent d'une aide extérieure (médiation)

Principe

- Il n'y a pas de lien de subordination entre bénévoles
- Le recadrage d'un bénévole suppose :
 - de clarifier les cas de manquement
 - de clarifier la procédure disciplinaire

De quelle manière

- Dans les statuts et le règlement intérieur

1 -Le conflit organisationnel ?

2 -Le conflit entre bénévoles ?

3- Le conflit avec un adhérent consommateur ?



Conflit avec un adhérent « consommateur »

Une situation paradoxale

- **L'adhérent paie pour une prestation (cours...)** et ne porte pas forcément les valeurs de l'association
- **Il peut agir comme un consommateur** qui attend que l'association rende le service aux conditions prévues au contrat
- **le conflit relève alors du droit de la consommation**

La médiation

le recours à un tiers facilitateur

- ➡ **Quand le conflit devient trop lourd**
- ➡ **Quand le conflit met en danger l'association ou son manager**
- ➡ **Quand il y a intérêt à prendre du recul**
- ➡ **Quand on ne sait plus faire**
- ➡ **Quand la tentative de médiation est obligatoire**

Qu'est-ce que la médiation ?

Définition de la médiation

La **Médiation**, qu'elle soit judiciaire ou conventionnelle, est un **processus structuré**,

reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants qui, volontairement,

avec l'aide d'un tiers neutre, impartial, indépendant et sans pouvoir décisionnel ou consultatif,

favorise par des entretiens confidentiels,

l'établissement et/ou le rétablissement des liens, la prévention, le règlement des conflits.

(Extrait du CODE de DÉONTOLOGIE DU MÉDIATEUR)

Définition de la médiation

- ✓ La Médiation ne se résume pas à une négociation : *c'est le rôle des parties ou des avocats de négocier*
- ✓ La Médiation travaille sur les **besoins des parties**, leurs intérêts, leurs valeurs.
- ✓ La médiation vise à faire partager par chacune des parties, le point de vue de l'autre : « la carte n'est pas le territoire » (Alfred Korzybski)
- ✓ La médiation vise à permettre à des personnes en conflit de **trouver leur solution** :
 - Le médiateur ne juge pas et n'est pas apporteur de solutions : il est **accoucheur de solutions**
 - Les **solutions peuvent être en dehors des règles de droit** mais pas contraires à l'ordre public.

Intérêt de la médiation

La Médiation traite le litige et le conflit

LITIGE
apparent

Faits
Loi(s)
Positions



Intérêts
Besoins
Préoccupations
Valeurs
Motivation

CONFLIT
Sous-
jacent

Spécificité de la médiation

**EN MEDIATION, LES FAITS LE
COMPTENT PAS!**

**SEULE LA FAÇON DONT ILS ONT
ÉTÉ VECUS, COMPRIS, RESSENTIS
PAR LES PROTAGONISTES
COMPTE**

Les types de médiation en lien avec l'association

La médiation de la
consommation

La médiation
judiciaire

La médiation
conventionnelle

Médiation de la consommation

Article L 611-1 code de la consommation

✓ Depuis le 1 janvier 2016, tous les professionnels qui travaillent avec les consommateurs (particuliers) doivent **identifier et référencer un médiateur habilité à la médiation de la consommation**.

L'association est un professionnel quand elle facture des prestations (cours) mais pas quand il s'agit uniquement d'une adhésion.

✓ Ce référencement se traduit par une **convention** signée entre l'association et le centre de médiation agréé par la CECMC ;(*ambo.bzh : cout 70 €/an.)*

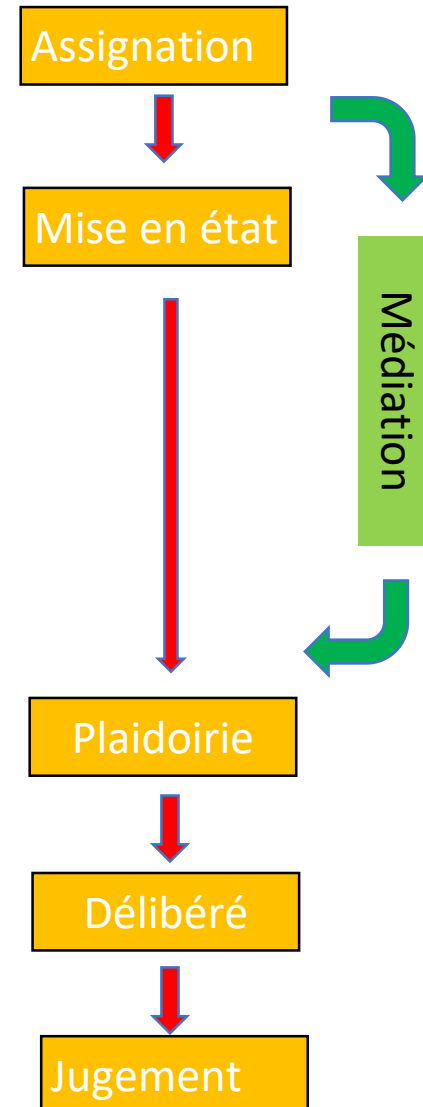
✓ L'information du médiateur référencé doit apparaître par tout moyen sur les documents, locaux ou site internet du professionnel.

✓ Le consommateur qui aurait un litige doit nécessairement saisir ce médiateur avant toute action en justice.

✓ Le manquement à cette obligation de référencement est puni d'une amende de 15000 € (3000 € pour une personne physique), notamment lors d'un contrôle de la DGCCRF.

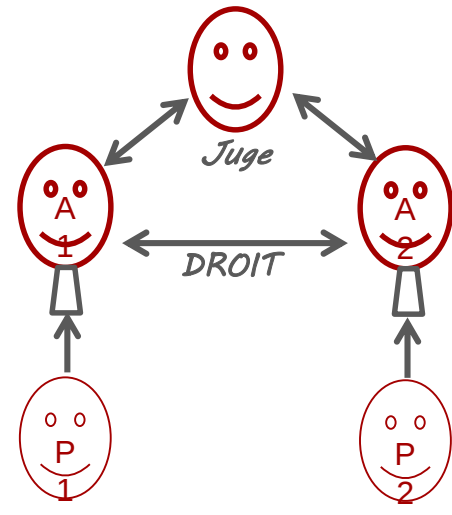
Médiation judiciaire

- ✓ Intervient lors d'un procès :
 - À la demande des parties au procès
 - Sur proposition du juge
- ✓ Le procès est suspendu (parenthèse) le temps de la médiation (3 mois renouvelable) et reprend ensuite pour constater un accord ou pour être plaidé.
- ✓ La médiation ne peut être imposée car elle suppose l'accord des parties.
- ✓ Compte tenu de son caractère confidentiel, rien de ce qui aura été proposé, négocié ou accepté, ne pourra être évoqué, notamment dans le procès si la médiation n'aboutit pas.



Jugement / MARC / MARL / MARD

Jugement

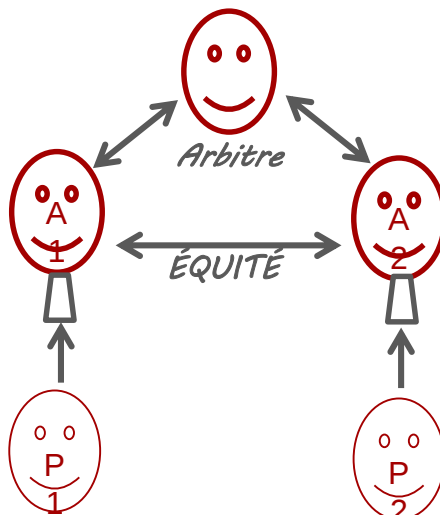


Triangle de professionnels

Tout est ramené au Droit

Aléa judiciaire

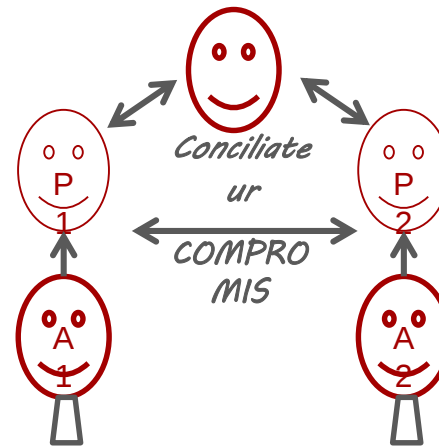
Arbitrage



Variante du jugement

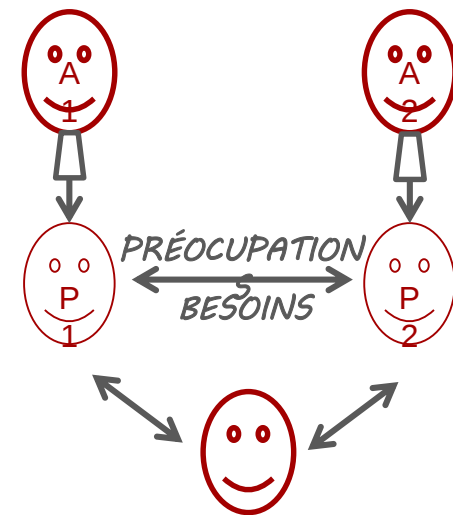
Différences : juge choisi ;
confidentialité ;
jugement en équité

Conciliation



Le conciliateur est en position haute car il influe, il pousse à la conciliation

Médiation



Médiateur

Le médiateur est en position basse car il n'a de pouvoir que sur le processus dont il est le gardien

Médiation conventionnelle

- ✓ Des personnes en conflit choisissent un médiateur et signent une convention de médiation pour tenter de trouver une solution à leur difficulté.
- ✓ Le contrat détermine les modalités d'intervention du médiateur, la garantie de confidentialité ainsi que le coût de la médiation.
- ✓ Le médiateur (neutre, impartial et indépendant) ne peut avoir un lien avec aucune des parties : on ne peut donc pas intervenir en médiation pour ses clients.

Comment choisir un médiateur

13



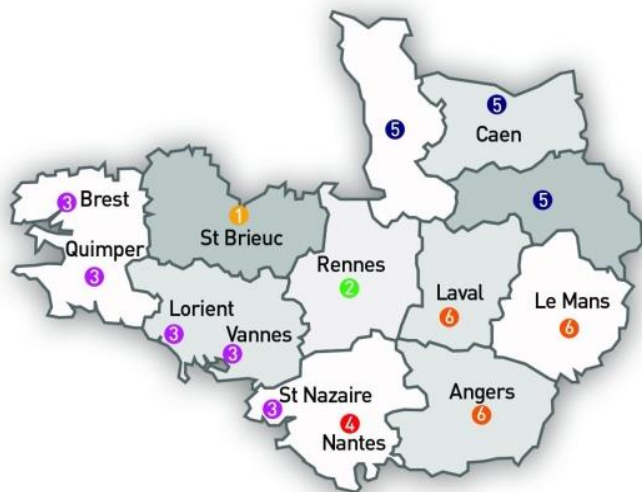
La Fédération en Bretagne

- 7 centres de médiation sur la Bretagne

Adhérents à la FCMGO

Composés de Médiateurs diplômés

Inscrits sur la liste de la Cour d'Appel



IDENTIFICATION DE NOTRE STRUCTURE, NOUS SOMMES :

- 1 ARMOR MÉDIATION**
Saint-Brieuc - 02 96 33 73 05
E-mail :
barreau.saint-brieuc@wanadoo.fr
- 2 CENTRE DE MÉDIATION
DE RENNES (CMR)**
Rennes - 02 23 20 90 00
E-mail :
info@ordre-avocats-rennes.com
- 3 ASSOCIATION DE MÉDIATEURS
BRETAGNE OUEST (AMBO)**
Brest, Lorient, Quimper,
St Nazaire, Vannes - 06 71 90 24 25
E-mail :
ambo.mediation@gmail.com
- 4 ATLANTIQUE MÉDIATION**
Nantes - 02 40 84 10 24
E-mail :
atlantiquemediation@gmail.com
- 5 CHOISIR LA MÉDIATION
CENTRE DE MÉDIATION DE
NORMANDIE**
Calvados, Manche, Orne
06 81 50 94 74
E-mail :
mediation.caen@gmail.com
- 6 CENTRE ANJOU MAINE
MÉDIATION ET ARBITRAGE
[CAMMA]**
Angers, Laval, Le Mans
02 41 25 30 70
E-mail :
contact@barreau-angers.fr

Déroulement de la médiation ?

Déroulement d'une médiation

- ✓ Rencontre préalable individuelle :
 - Vérifier qu'il y a bien une vraie demande de médiation
 - Rassurer sur le fonctionnement de la médiation et donner confiance
 - Comprendre le contour du litige.

- ✓ Rencontre collective (plénière) de 2 à 3 heures, pouvant faire l'objet aussi de rencontre(s) individuelle(s) avec chaque participant, dont le contenu est confidentiel (confidentialité dans la confidentialité).

- ✓ Constat d'accord ou de désaccord .

- ✓ Si un protocole doit être rédigé, c'est l'affaire des conseils.

Les critères d'opportunité de la Médiation

facteurs en faveur d'une médiation

1. NECESSITE DE PRESERVER
OU RETABLIR UN LIEN ENTRE LES PARTIES

et/ou

2. SITUATION
URGENTE

et/ou

3. SOLUTION JUDICIAIRE
SEMBLANT INADAPTÉE

et/ou

4. ALÉA JUDICIAIRE
IMPORTANT

et/ou

5. CONFIDENTIALITÉ
NECESSAIRE

Facteurs empêchant la médiation

6. ORDRE PUBLIC EN JEU

et/ou

7. RISQUE AVERE DE « VIOLATION »
DU CONSENTEMENT
OU PATHOLOGIE PSYCHOLOGIQUE
AVEREE D'UNE PARTIE

et/ou

8. L'UNE DES PARTIES REFUSE DE
SE RENCONTRER EN MÉDIATION

Facteurs nécessitant une vigilance dans le choix de la médiation

9. UNE MÉDIATION
A DÉJÀ EU LIEU

et/ou

10. RAPPORT DE FORCE
TRÈS DÉSÉQUILIBRÉ

et/ou

11. RISQUE D'INSTRUMENTALISATION
DE LA MÉDIATION PAR UNE PARTIE

www.fcmgo.org

