

“

Décryptage

La Médiation dans l'ESS :
Prévenir et gérer les tensions
dans les entreprises de l'ESS.

ESS

Accompagnement

Médiation

Mardi 6
avril 2021
à 14h

 **cress**
Chambre Régionale
de l'Économie Sociale
et Solidaire
Hauts-de-France

Introduction



Claire Bizet

Directrice
Le Mouvement Associatif
Hauts-de-France



La médiation en ESS, de quoi parle-t-on?

Jérôme Witkowski

Médiateur
INICIAL

INICIAL

Ludivine Denys

Médiatrice
INICIAL



LA MEDIATION DANS L'ESS :

Prévenir et gérer les tensions dans les entreprises
de l'ESS

INICIAL

Ludivine DENYS
Jérôme WITKOWSKI

Médiateurs

DE QUELS CONFLITS PARLE-T-ON ?



Les conflits inter-individuels

- Entre un employeur et un salarié
- Entre des salariés
- Entre un bénévole et un salarié



Les conflits collectifs

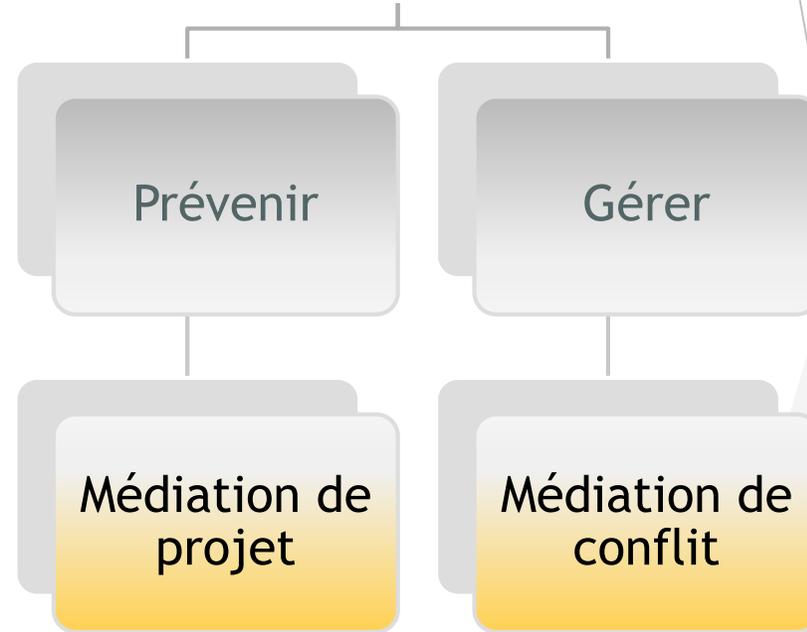
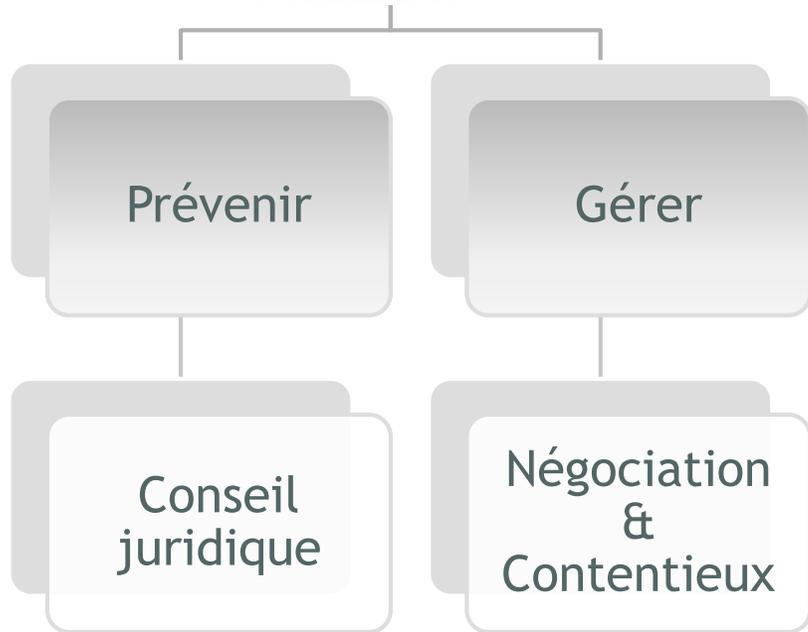
- Entre les représentants du personnel et la Direction
- Entre des services d'une même structure
- Au sein d'un organe exécutif collectif (crise de gouvernance)



Les conflits externes

- Entre des structures partenaires
- Entre des structures concurrentes
- Entre une structure et un financeur

DEUX APPROCHES DU CONFLIT :



LES FACTEURS DE TENSIONS DANS LE SECTEUR ESS :



L'implication personnelle des acteurs



La complexité du système



La quête de sens à l'engagement personnel : « l'utilité sociale »



Les entrepreneurs

Entreprendre
« pour nous »

Entreprendre
« pour eux »

Les contributeurs
bénévoles et
salariés

Adhésion forte à
l'objet social

Valorisation des
compétences



L'exigence envers les autres



Haut niveau
d'attentes

Concessions

Vigilance accrue

Cohérence des
actions

Fidélité aux valeurs



L'organisation interne des structures



La gouvernance

Exécutif collectif

Maillage territorial

Le management

Légitimité

Coexistence salariés & bénévoles



Les contraintes externes



La digitalisation

Evolution des pratiques

Evolution des rapports

La raréfaction des ressources publiques

Optimisation des moyens

Insertion dans une politique publique

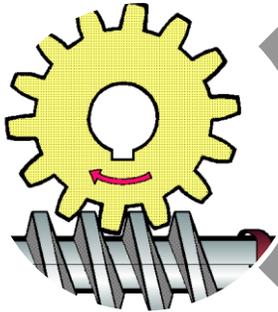
La Covid

?

LA MEDIATION : UN OUTIL D'EXPLORATION DU CONFLIT



Réconcilier les personnes



Composer avec les contraintes
extérieures

*« La médiation permet de traiter le conflit dans toute sa dimension, toutes ses composantes, d'abord la partie visible qui en a été le déclencheur, mais aussi la partie cachée, trop longtemps enfouie dans les consciences »**



Principes essentiels

Neutralité et Impartialité

Confidentialité

Liberté

Un espace de parole et d'écoute dédié

Intégrer ou Réintégrer
l'individu dans le
projet collectif

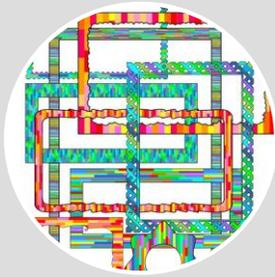


A l'issue du processus de
médiation, chacun retrouve le
sentiment d'être à sa place
Le collectif reprend son sens et sa
force

Composer avec les contraintes extérieures



Redéfinir le projet collectif
COLLECTIVEMENT



Réorganiser la structure avec
SENS



Faciliter la communication en
INTERNE comme
en **EXTERNE**

← La médiation comme outil de dialogue et d'accompagnement →

MERCI DE VOTRE ATTENTION

www.inicial-mediation.fr

INICIAL

**Ludivine DENYS
Jérôme WITKOWSKI
Médiateurs**

Le dispositif AReSo



Marylène Coppi

Chargé de mission
ARACT Hauts-de-France





Le dispositif **Appui aux Relations Sociales (AReSo)** au service de la période

Webinaire du 6 avril 2021



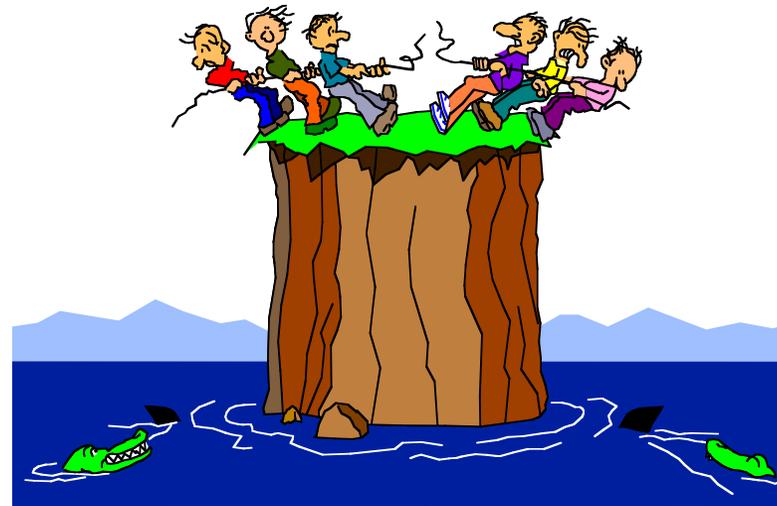
Les relations sociales au cœur de la crise sanitaire

- 7 thèmes sur lesquels porter une attention particulière :
 1. Engagement au travail
 2. **Tensions générées ou exacerbées**
 3. Télétravail
 4. Anticipation et gestion de l'absentéisme
 5. Reconnaissance et revalorisation des métiers
 6. Organisation et temps de travail
 7. Parcours professionnels

Une situation relationnelle perturbée

C'est une situation qui :

- se caractérise par une relation perturbée
- génère de la crispation pour les personnes concernées
- peut conduire à la rupture de la relation

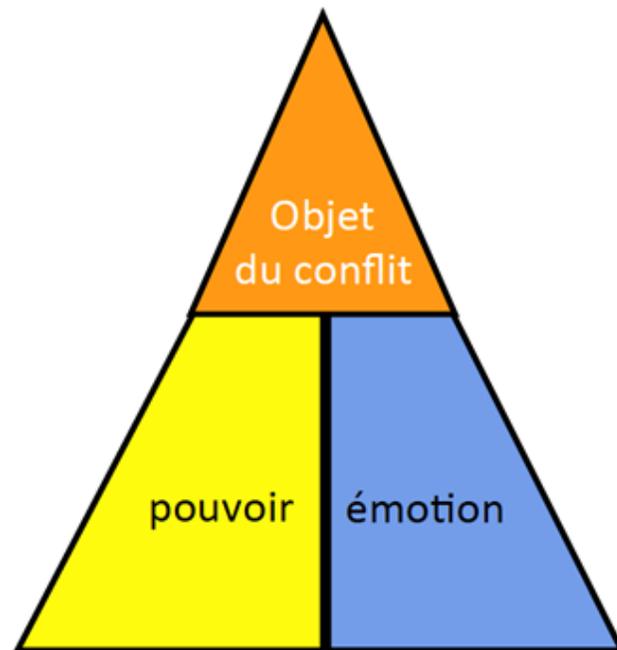


Des signes de dégradation des relations sociales

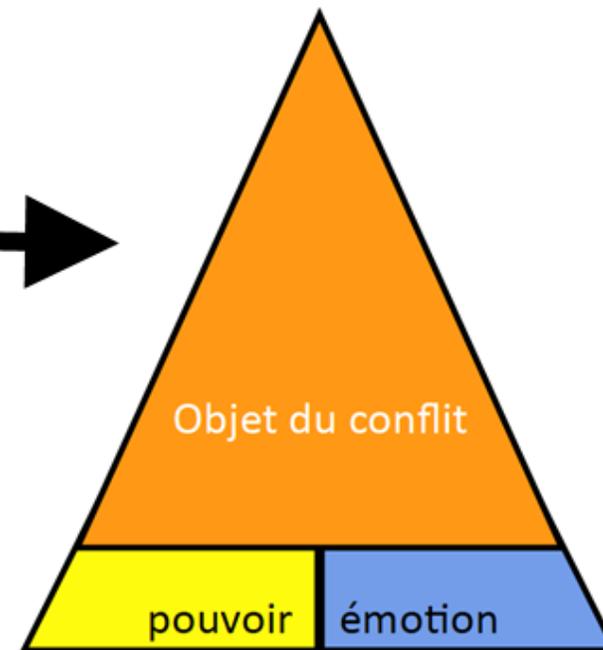
- Récurrence des conflits avec un caractère parfois dérisoire, rumeurs/bruits de couloir, clans
- Direction trop centralisatrice ou, à l'inverse, pas suffisamment investie de son rôle décisionnaire, encadrement sous pression, délégation insuffisante
- Recours à un tiers « arbitre » - inspection ou médecin du travail, expert...
- Relations caractérisées par une dimension affective forte, **perte de confiance**
- Tendance à l'incrimination, peur d'aborder les problèmes en réunion
- Dysfonctionnement du CSE avec des lectures inversées de la même réalité : problèmes qui n'arrivent pas à se résoudre, plaintes récurrentes, ordre du jour à rallonge, contentieux qui s'accumulent, **négociations difficiles**
- Dégradation des indicateurs sociaux (absentéisme, accident de travail, turnover...)
- **Sentiment d'impasse**

Deux types de conflits

Conflit relationnel

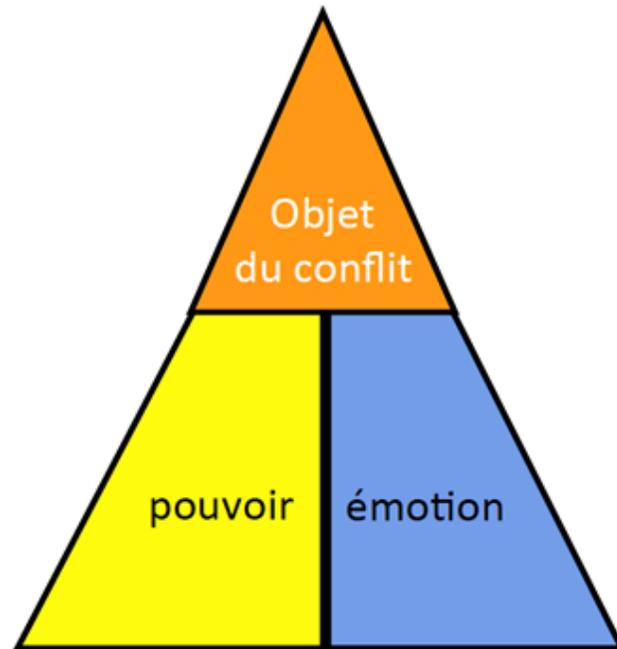


Conflit sur le contenu

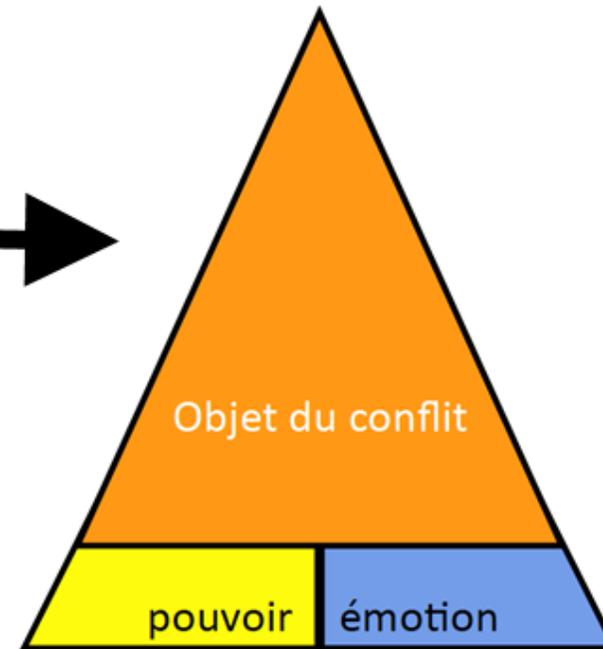


Passer de l'affrontement à la confrontation

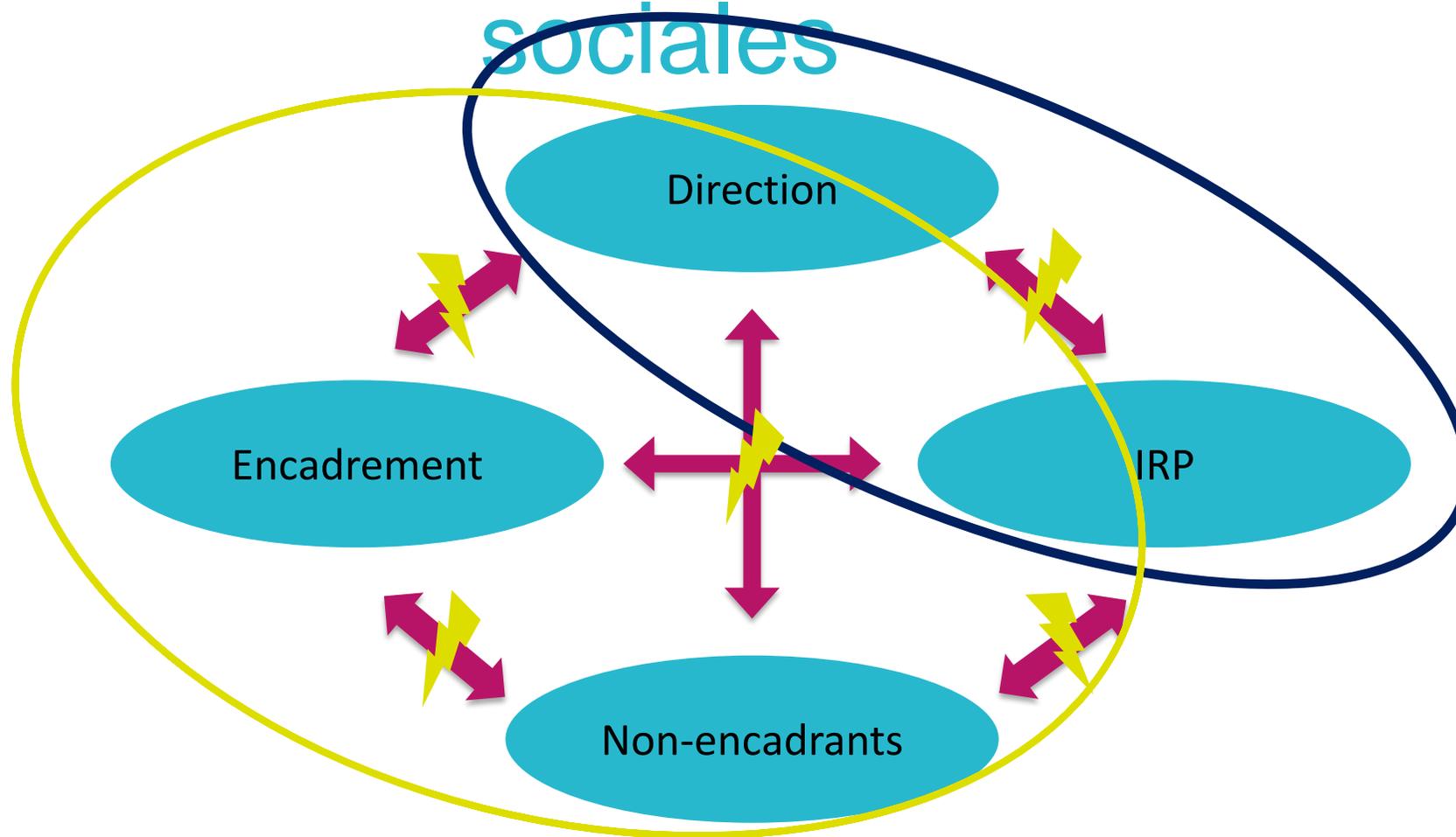
Conflit relationnel



Conflit sur le contenu



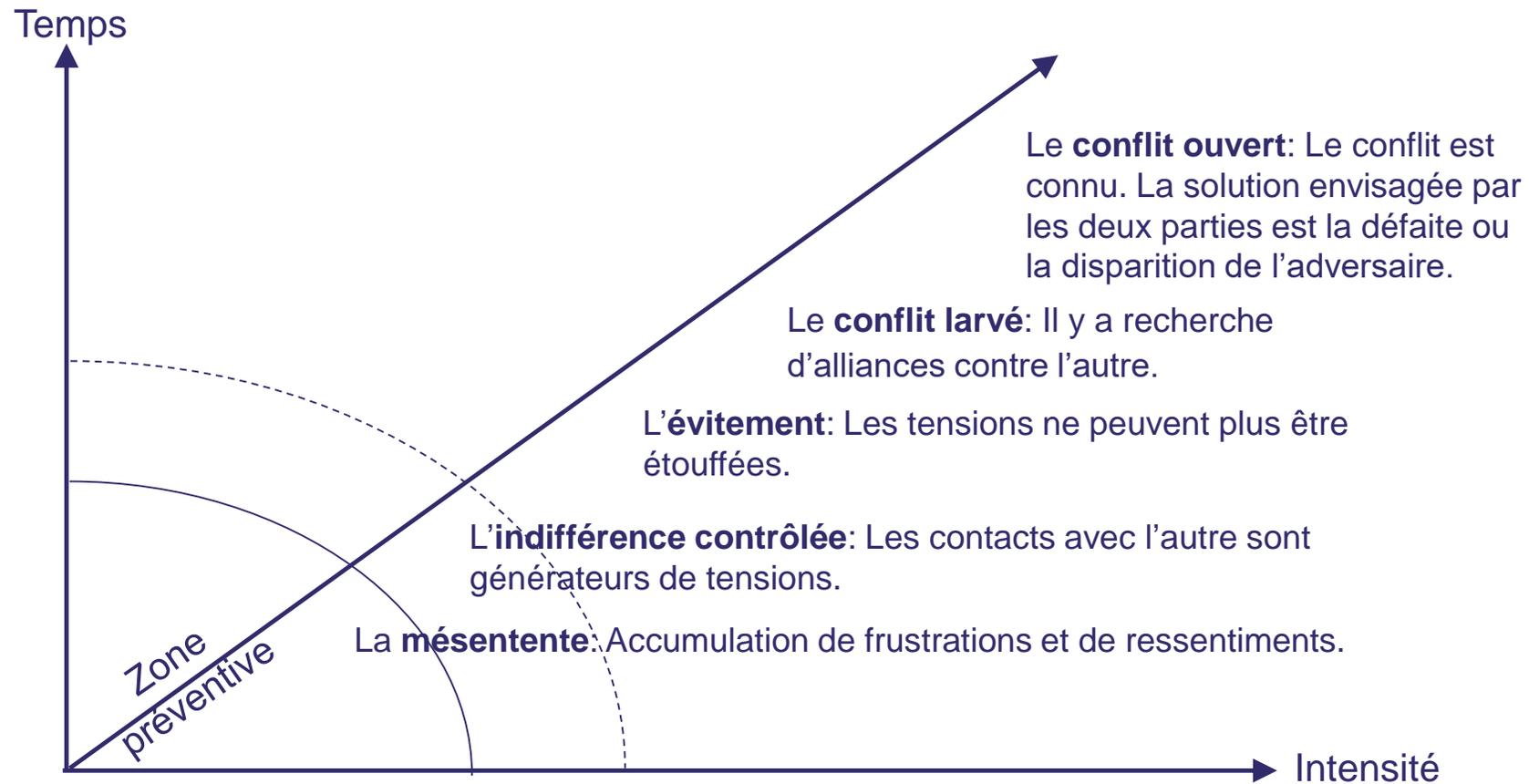
Le système des relations sociales



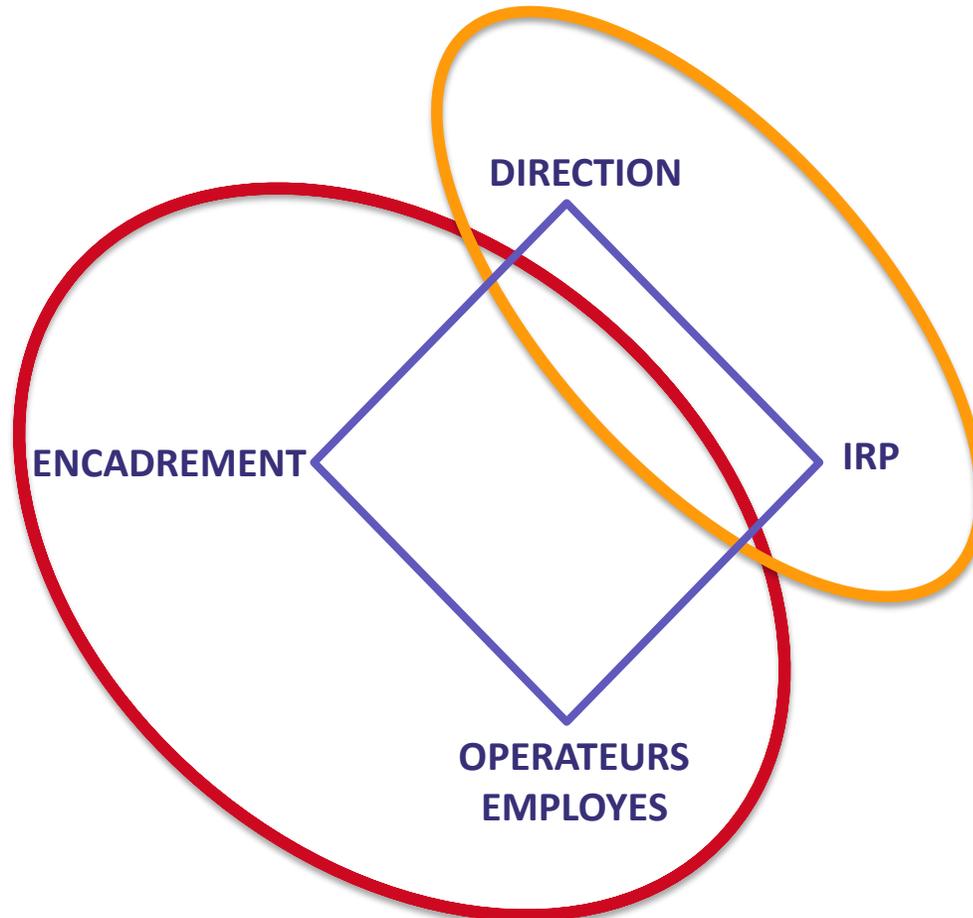
Témoignages d'entreprise:
Webhelp – Centre de Relation Client – Compiègne

<https://www.youtube.com/watch?v=qmg0PsOpnAA>

Les situations visées par le dispositif AReSo



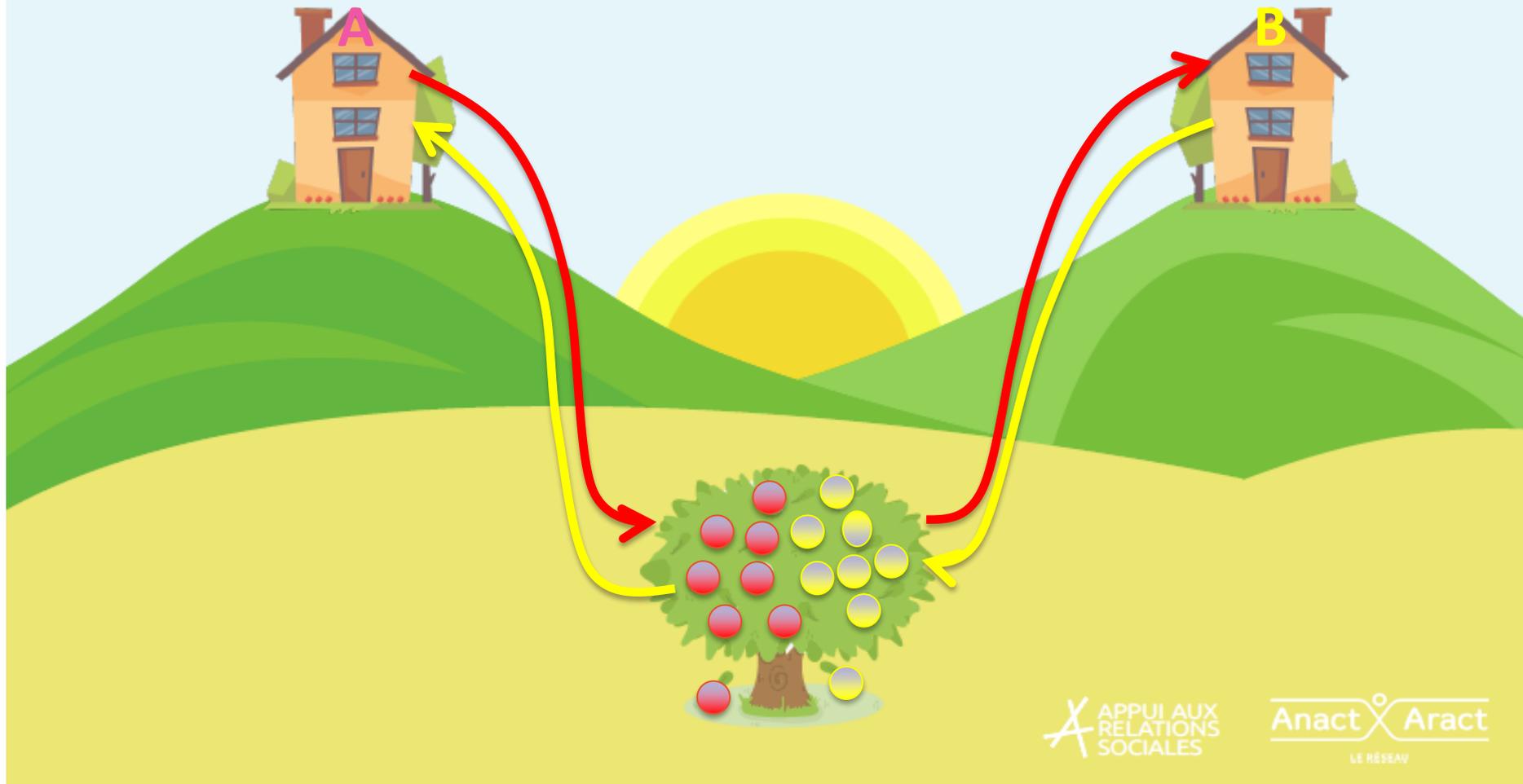
Les publics visés par le dispositif AReSo



Métaphore des 2 collines

29

A voit les pommes rouges ; B voit les pommes jaunes => ils ne sont donc pas d'accord pour aller cueillir les pommes au même moment et finissent par se fâcher. L'enjeu est ainsi de faire descendre A de sa colline pour aller voir le point de vue de B, et inversement



Les modalités de l'intervention AReSo

Motion design

<https://www.youtube.com/watch?v=DXHfauL81xE&t=5s>

Les résultats attendus d'une démarche AReSo

- Des apprentissages, sur la manière de « relationner » pour traiter des objets de contenu (fond)
- Un nouveau contrat social, avec la formalisation d'une feuille de route visant à résoudre les dysfonctionnements identifiés collectivement
- Développer une culture du dialogue constructif, qui permette d'articuler au quotidien enjeux sociaux et économiques de l'entreprise (approche QVT)

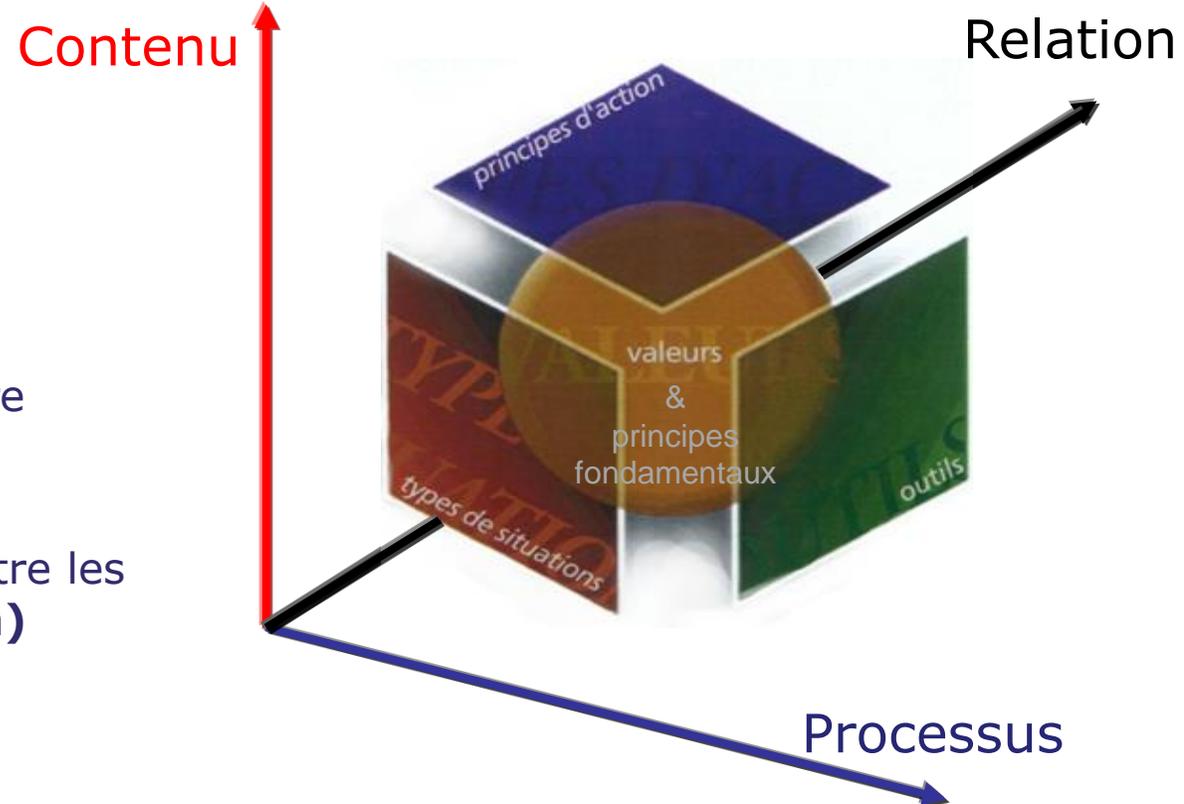
Les résultats attendus d'une démarche AReSo – Le RUBICUB

L'intervention agit tout à la fois sur :

Les éléments
problématiques
(contenu)

Les façons de faire
(processus)

La dynamique entre les
acteurs **(relation)**



La posture spécifique des intervenants - Tiers

- L'intervenant(e) AReSo est un facilitateur(trice) et non un(e) expert(e) de contenu
- Le cadre d'accompagnement est co-construit avec l'ensemble des parties prenantes
- La valeur ajoutée des intervenant(e)s réside dans :
 - Leur équidistance
 - Leur impartialité
 - Leur neutralité
 - leurs apports en méthode

Autres précisions sur le dispositif AReSo

- Des interventions qui reposent sur l'adhésion et l'engagement volontaires des parties en présence pour tendre vers des relations plus efficaces
- Des méthodes et un cadre de travail formalisé et déployé depuis plus de 25 ans : <https://www.anact.fr/areso>
- Interventions réalisées par un binôme d'intervenants
- Dispositif national porté et animé par le réseau Anact-Aract, la DGT et les DIRECCTE en région

Contact en région

Marylène Coppi

06 82 87 60 80

areso.nord@anact.fr