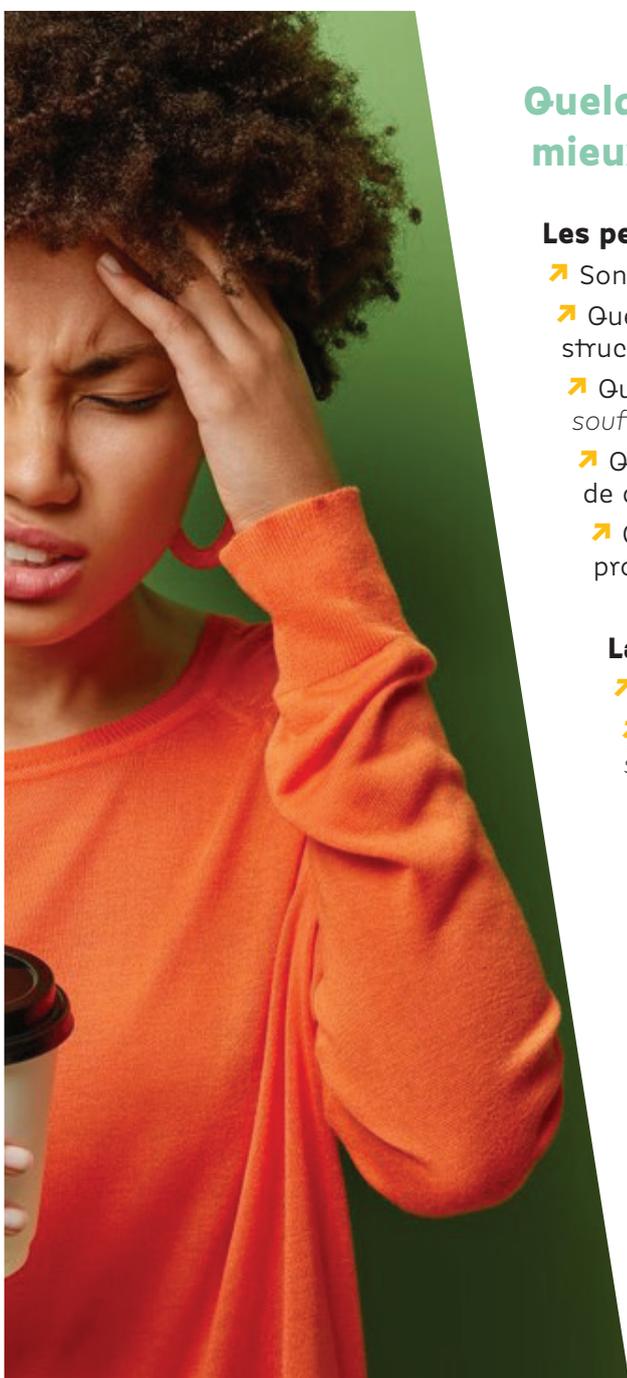


Orienter des structures  
qui rencontrent des

**TENSIONS**

**RELATIONNELLES**



**Quelques questions à poser pour  
mieux qualifier les tensions :**

**Les personnes concernées**

- Sont-elles bénévoles ou salarié·es ?
- Quelles responsabilités assument-elles au sein de la structure ? Quelle fonction ?
- Quel est leur état émotionnel ? (*sérénité, malaise, souffrance au travail...*)
- Quelle est leur niveau d'appréhension de la gestion de conflit ? (*méconnaissance, sensibilisation, expertise*)
- Quelle est leur motivation pour rentrer dans un processus de gestion de conflit ?

**La nature et l'importance de la tension**

- Combien de personnes sont concernées ?
- Quel est l'objet du conflit ? (*sujet opérationnel, sujet stratégique*)
- Quelle est son importance pour la structure ?
- Quelle est l'ancienneté de la situation ?
- Quelle est la qualité de la relation entre les personnes concernées ? (*non impactée, détériorée, conflit ouvert, rupture*)

**L'état d'avancement de la structure**

- Quelles pistes ont-elles déjà été explorées ? (*outils de régulation, médiation interne ou externe, formation...*)
- La direction et/ou la présidence sont-elles soutenantes dans le processus ? Investies ?
- Existe-t-il un budget disponible pour mettre en place des solutions ? Si oui, lequel ?

# Acteurs et dispositifs ressources pour mieux orienter les structures

## Informer, sensibiliser, orienter



**DDETS** (Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), **Service de l'inspection du travail**  
– Information, conseils sur les droits et obligations au travail  
Salarié-es | Gratuit

**CIDFF** (Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles)  
– Information juridique  
Femmes salariées, bénévoles | Gratuit

**SPSTI** (Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprise)  
– Sensibilisation, conseils  
Salarié-es | Pris en charge par l'employeur (droits d'adhésion + cotisation annuelle)

**Organisations syndicales**  
– Information, conseils  
Salarié-es | Gratuit

**ARACT** (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)  
– Veille, étude, sensibilisation, orientation  
Salarié-es | Gratuit

**Médecine du travail / Psychologue du travail**  
– Information, sensibilisation  
Salarié-es | Pris en charge par l'employeur

**INRS** (Institut National de Recherche et de Sécurité)  
– Ressources documentaires, études et recherches sur les RPS  
Salarié-es et bénévoles | Gratuit

**Guid'asso**  
– Information, orientation, conseils à la vie associative  
Salarié-es et bénévoles | Gratuit



## Prévenir

### SE FORMER ET CRÉER DE BONNES CONDITIONS D'ÉCHANGE

**OPCO** (Opérateur de Compétences)  
– Conseils et financement de formations (management / facilitation intelligence collective, communication non violente...)  
Salarié-es | Prise en charge totale ou partielle en fonction des formations et des OPCO

**Udes** (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire)  
– Formation création/amélioration CSE (de 11 à 49 salarié-es), conseils, accompagnement des dirigeant-es  
Salarié-es & dirigeant-es bénévoles | Prise en charge totale ou partielle en fonction des formations et des OPCO

**Carsat Bretagne** (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail)  
– Formations  
Salarié-es | Prise en charge totale ou partielle en fonction des formations et des OPCO

**ARACT** (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)  
– Formations  
Salarié-es | Prise en charge totale ou partielle en fonction des formations et des OPCO

**INRS** (Institut National de Recherche et de Sécurité)  
– Formations  
Salarié-es | Prise en charge totale ou partielle en fonction des formations et des OPCO

**Organisations syndicales**  
– Conseil et formations des représentant-es du personnel  
Salarié-es / gratuit

### CRÉER DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL

**ARACT** (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)  
– Outils et méthodes, conseils  
Salarié-es

**Carsat Bretagne** (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail)  
– Sensibilisation et prévention des risques professionnels  
Salarié-es

**SPSTI** (Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprise)  
– DUERP, conseils, actions en entreprise  
Salarié-es | Payant (droits d'adhésion + cotisation annuelle)

**Mutuelles d'entreprises**  
– Conseils, accompagnement sur l'amélioration de la QVT, logiciel DUERP  
Salarié-es | Gratuit (financé par les cotisations salariales et patronales ou OPCO) ou Payant en fonction des services

**DLA** (Dispositif Local d'Accompagnement)  
– Accompagnement QVCT  
Salarié-es & Bénévoles | Gratuit (demande de co-financement possible mais marginale)

**Dispositif PCRH** (Prestation Conseil RH)  
– Accompagnement RH (écriture fiches de poste, stratégie RH, recrutements...)  
Salarié-es | Gratuit (se renseigner auprès de l'OPCO pour le financement)

## Diagnostiquer



### DIAGNOSTIC

**Dispositif PCRH** (Prestation Conseil RH)  
– Diagnostic RH  
Salarié-es | Gratuit (se renseigner auprès de l'OPCO pour le financement)

**DLA** (Dispositif Local d'Accompagnement)  
– Diagnostic 360  
Salarié-es et bénévoles | Gratuit (demande de co-financement possible mais marginale)

**INRS** (Institut National de Recherche et de Sécurité)  
– Outil de diagnostic des RPS en organisation associative (OIRA)  
Salarié-es et bénévoles | Gratuit (en ligne)

### PRENDRE SOIN DES PERSONNES

**Médecine du travail / Psychologue du travail**  
– Ecoute, appui  
Salarié-es | Pris en charge par l'employeur

**Mutuelles d'entreprises**  
– Service d'écoute psychologique  
Salarié-es | Gratuit (financé par les cotisations salariales et patronales ou OPCO) ou Payant en fonction des services  
– Ligne d'écoute dirigeant-es  
Dirigeant-es / Gratuit

**Cellule d'écoute ou psychologue en interne**  
Salarié-es | Pris en charge par l'employeur

**Dispositif « Mon soutien psy »**  
– Consultations psychologiques  
Salarié-es, bénévoles / 12 séances. Prise en charge par la sécurité sociale et les mutuelles.



## Gérer les tensions et conflits

### MÉDIATION COLLECTIVE

**Dispositif ARESO** (Aract : Agence régionale de l'amélioration des conditions de travail)  
– Médiation  
Salarié-es | Prise en charge partielle

**Associations spécialisées sur les territoires et prestataires**  
– Appui, conseils, médiation  
Salarié-es et bénévoles | Payant

**DDETS** (Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), **Service de l'inspection du travail**  
– Possibilité de médiation collective  
Salarié-es | Gratuit

### MÉDIATION INDIVIDUELLE

**Associations spécialisées sur les territoires et prestataires**  
– Appui, Conseils, Médiation  
Salarié-es et bénévoles | Payant

### ACTION SUR LES CAUSES ORGANISATIONNELLES

**Dispositif PCRH** (Prestation Conseil RH)  
– Accompagnement RH (écriture fiches de poste, stratégie RH, recrutements...)  
Salarié-es | Gratuit

**DLA** (Dispositif Local d'Accompagnement)  
– Accompagnement (fonction employeur, gouvernance, création de poste...)  
Salarié-es et bénévoles | Gratuit (demande de co-financement possible mais marginale)

### LITIGE

**Organisations syndicales**  
– Appui, conseils, accompagnement des salarié-es, représentation  
Salarié-es | Gratuit (pas d'adhésion nécessaire)

**Avocats, juristes**  
– Appui, Conseils sur les obligations et droit du travail, contrôle  
Salarié-es et bénévoles | Payant

**DDETS** (Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), **Service de l'inspection du travail**  
– Conseils, contrôle  
Salarié-es | Gratuit

**Conseil des prud'hommes**  
Salarié-es | Gratuit (payant si assistance d'un avocat)

Attention : Les associations employeuses sont considérées comme des entreprises selon le droit du travail. Un dispositif ou un service réservé aux entreprises est donc ouvert aux associations employeuses.

## Les conflits au travail engendrent de nombreuses conséquences pour les salarié·es et l'organisation employeuse :



Augmentation du stress,  
baisse de la motivation



Réduction de la cohésion  
d'équipe



Résistance au changement



Détérioration des  
conditions de travail



Augmentation de  
la rotation des salarié·es



Risques légaux  
(plainte pour harcèlement...)



Risques pour la santé  
des salarié·és



Diminution de  
la productivité



Coûts financiers



Impact sur la réputation  
de la structure

### Lexique

**Les RPS** : Les risques psychosociaux au travail sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels. On les appelle « psychosociaux » car ils sont à l'interface entre l'individu et sa situation de travail.

**Le DUERP** : Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels est une obligation employeur dans une démarche d'identification et de prévention des risques professionnels.

**Le CSE** : Le Comité Social et Économique est une instance de représentation du personnel dans les entreprises de plus de 10 salarié·es.

**La Médiation** : La médiation est un processus structuré, volontaire et coopératif de prévention et de résolution amiable des différends qui repose sur la responsabilité et l'autonomie des participant·es.

**Le Conseil des Prud'homme** : chargé de la conciliation des parties et à défaut du jugement des affaires dans les litiges individuels liés à un contrat de travail de droit privé.

**Le DLA** : Le Dispositif Local d'Accompagnement est un dispositif public qui accompagne les organisations de l'ESS dans la consolidation de leurs emplois et le développement de leurs activités.

**Guid'asso** : réseau d'appui à la vie associative à destination de toutes les associations pour répondre à leurs questions.