



LA GESTION DES CONFLITS

PRIVILEGIER LA METHODE OFFENSIVE

Tout conflit en entreprise doit s'apprécier comme une donnée inhérente à la vie en collectivité, dont l'origine se noue souvent à partir de difficultés relationnelles profondes et lointaines.

Il est donc nécessaire de bien identifier le nœud du problème au-delà des apparences plus ou moins brutes de forme. La crise et l'insécurité permanente poussent de plus en plus de salariés à réfléchir à 2 fois avant d'exprimer leurs différends, sauf à exploser quelquefois brutalement, induisant alors un type de conflit plus latent et plus dangereux (manifestations hostiles du langage non verbal, postures sans équivoques, absentéisme, démotivation manifeste ..).

La seule règle acceptable est de toujours faire face à un conflit de manière adulte et non d'en fuir la responsabilité ou de la reporter à plus tard. Un conflit occulté ou étouffé finit toujours par resurgir plus tard ou se déplacer ailleurs ou autrement.

La meilleure manière de gérer un conflit consiste à l'affronter directement sur la base de 3 grandes vérités psychologiques.

- L'important n'est pas d'éviter le conflit en tant que tel, mais c'est d'éviter les blocages qui peuvent découler d'une mauvaise gestion de ce processus.
- Il ne faut pas attendre le dernier moment pour agir ou repousser l'échéance à plus tard, car alors on favorise un « enkystage » du problème pouvant miner ou saper le moral des troupes.
- La gestion d'un conflit doit être adaptée à sa nature et ne pas mélanger les aspects liés au travail ou à l'organisation, avec ceux liés à la personnalité du sujet.

La gestion d'un conflit suppose trois étapes :

- 1) Accepter le conflit
- 2) Mener une intervention rapide
- 3) Gérer les étapes du conflit

I ACCEPTER LE CONFLIT

Il s'agit principalement de :

- ne pas se bloquer sur les torts réels ou supposés prendre sur soi et faire le premier pas
- arrêter toute sorte de mesquinerie
- éviter le face à face agressif en prenant du recul et de la hauteur

- dépasser le stade affectif pour se recentrer sur les faits, le concret et les enjeux réels
- mesurer sa part objective de responsabilité

L'objectif de fond est de rechercher une issue où il n'y ait ni perdant ni gagnant, en s'évertuant à rechercher une conclusion positive ouverte pour chacune des parties.

II MENER UNE INTERVENTION RAPIDE

Il convient principalement de:

- aider l'autre à suivre la même démarche que vous
- imaginer une stratégie commune pour sortir de l'impasse
- définir une méthode de travail acceptée mutuellement
- prévoir des axes de progrès et la manière de mettre en œuvre efficacement les décisions prises
- prévoir de sanctionner le non respect de ce qui est dit

Le but est de désamorcer le conflit avant qu'il ne provoque trop de dégâts dans l'entreprise ou le groupe de travail. Croire qu'avec le temps tout s'arrange, est un leurre de l'esprit. En fait, le problème non résolu a tendance à se cristalliser davantage, rendant de plus en plus délicate sa résolution. Il est clair qu'agir trop vite et sans préparation peut également à un grand déballage de linge sale.

III GERER LES ETAPES DU CONFLIT

Il s'agit du point crucial. Il s'agit de bien identifier les racines du problème :

ORIGINE ORGANISATIONNELLE

Quelques exemples : réduction des niveaux hiérarchiques, équipes autonomes, compétition entre services ...il est courant de constater des rivalités de pouvoir ou des guerres de territoire.

La méthode d'objectivation peut se baser sur la surveillance de 7 points clés généralement sources de conflit :

- la structure et les repères permettent de se positionner dans l'organisation
- la stratégie et sa clarté dans l'esprit de chacun
- la transparence du système et la manière dont sont prises les décisions
- le savoir-faire en regard de l'adaptation, de la formation, de la gestion des compétences des hommes
- le style de management (autoritaire, laxiste, charismatique, technocratique ...) et sa perception par le personnel
- la hiérarchie et ses attentes qu'elle a du personnel
- les valeurs de l'entreprise et la manière dont elles sont comprises et partagées

ORIGINE HUMAINE

L'objectif est de faire s'exprimer le sentiment de toutes les parties concernées, en expliquant les raisons de la démarche et surtout en recherchant ouvertement à connaître l'opinion intime de l'interlocuteur. Il s'agit de substituer des jugements et des arguments subjectifs de pression en une construction objective destinée à faire les efforts nécessaires pour comprendre l'attitude de l'autre.

La méthode pour résoudre les conflits interindividuels est celle dite **D.E.P.A**

IV LA METHODE D.E.P.A

Il s'agit de scinder la résolution de n'importe quel conflit en 4 étapes distinctes.

L'utilisation de cette technique est particulièrement rapide, précise et efficace notamment lorsque l'on se sent agressé par un interlocuteur. La mise en place de la méthode doit être dégraissée de toute subjectivité, agressivité ou de contre-attaque directe. Elle doit être emprunte d'une fermeté positive et affirmée en s'exprimant loyalement et librement.

D comme *DECRIRE*

La 1ère phase consiste à décrire le comportement de l'autre tel qu'il a été perçu à votre égard, en des termes aussi précis et objectifs que possible. Il s'agit d'évoquer les faits dans leur rigueur incontestable. (D correspond à la phase de l'énoncé des faits)

Ex : Vous m'avez reproché ce matin de ne pas savoir gérer mon dossier dans l'affaire Z.

E comme *EXPRIMER*

La 2^{de} phase consiste à exprimer le fond des sentiments, émotions, préoccupations, désaccords ou critiques que ce comportement a pu faire naître en vous. Il s'agit d'extérioriser le plus justement possible son mal être. (E correspond à la phase intime et affective)

Ex : J'en ai ressenti une forme d'humiliation devant les autres collaborateurs du service.

P comme *PRECISER*

La 3ème phase consiste à préciser le changement de comportement que vous souhaitez voir se réaliser de la part de votre interlocuteur, face à une situation.

Il s'agit de lui proposer une modification réaliste de son comportement propre à faire cesser le genre de désagrément subi par vous-même. (P correspond à la phase de proposition)

Ex : Je vous serai reconnaissant à l'avenir avant de pratiquer des affirmations de ce genre, de me demander de vous faire un point exact de la situation, sachant que le dossier est complexe et que nous sommes plusieurs à travailler dessus.

A comme *ANNONCER*

La dernière phase est destinée à conclure de manière ferme, ouverte et positive le sujet, en essayant d'intéresser l'interlocuteur à l'élaboration d'une telle solution. Il s'agit alors d'annoncer les conséquences positives ou négatives en cas de récurrence, pour vous comme pour lui. Tout l'intérêt de cette méthode se concentre principalement dans cette dernière partie. (A correspond à la phase de conclusion positive du sujet)

Ex : Cela nous fera gagner un temps utile, en vous apportant ainsi tous les renseignements nécessaires à l'instant où vous me le demanderez.