

# Gestion des conflits

PRÊT(E) À METTRE CECI EN PRATIQUE

4m

**Les conflits ne doivent pas rimer avec la fin du monde** : *il peut s'agir d'un nouveau départ du processus d'apprentissage.*

Lorsqu'un malentendu ou un différend semblent impossibles à résoudre, certaines personnes se sentent piégées, en colère et frustrées. Elles peuvent perdre de leur implication et de leur intérêt pour le travail. Alors, se produit une baisse de leur motivation et de leur productivité. Dans les pires circonstances, un conflit peut même cause des problèmes de santé ou des contentieux en justice. Le conflit peut se produire à / et entre différents niveaux de l'entreprise.



## LES CAUSES

Les causes de conflit varient en fonction de l'environnement et de la situation professionnels, mais les causes principales sont souvent similaires. Il peut s'agir notamment de :

- Mauvaise communication
- Management faible
- Défaut d'opportunités équitables
- Fonctions mal définies
- Défaut de formation
- Traitement injuste
- Mauvais environnement de travail
- Intimidation et harcèlement

## SIGNES ET SYMPTOMES

Il est beaucoup plus facile de détecter et de résoudre un potentiel conflit aussi tôt que possible que d'attendre l'apparition de différends ou de désaccords. Soyez attentifs aux conflits sous-jacents, et traitez-les dès que vous en avez connaissance.

Les conflits peuvent être causés par un non-dit, aussi bien que par des paroles qui sont prononcées. Certaines personnes traitent les problèmes en cachant leurs sentiments, et feront tout leur possible pour éviter le conflit. Les groupes (formels et informels) essaient souvent de résister à la pression en prenant de la distance vis-à-vis du reste de l'entreprise.

Un simple problème ou un événement ne vous permettront peut-être pas d'avoir connaissance d'un conflit : il peut s'agir d'un modèle changeant, notamment les signes et symptômes énumérés à la suite :

1. **Baisse de motivation**
  - a. Des collègues cessent de se porter volontaires pour effectuer de nouveaux travaux
  - b. Des employés réduisent leur apport lors de réunions d'équipe
2. **Changement de comportements**
  - a. Les événements sociaux deviennent moins fréquents
  - b. des collègues deviennent moins aimables les uns envers les autres
3. **Baisse de productivité**
  - a. le nombre de réclamations et de plaintes augmente alors que le travail en équipe se réduit
  - b. les personnes prennent plus de congés de maladie ou de repos, à cause du stress ou d'un mauvais climat.

## 1RE ÉTAPE : CESSEZ DE RÉAGIR IMPULSIVEMENT

Pour développer notre self-control, nous devons résoudre les conflits de manière efficace, il faut d'abord comprendre nos réactions naturelles aux conflits, ou à la menace de conflits. Lorsqu'un animal est agressé, il a trois options : se battre, s'échapper ou rester figé. Attention cependant :

- Vous ne pouvez pas vous battre, car le fait de crier ou de se mettre en colère augmentera les ressentiments.
- Vous devez éviter de vous échapper, car fuir un problème ne permet pas de le résoudre.
- Vous ne devez pas rester figé, car l'indécision, l'incertitude ou la passivité ne résoudront rien.

Vous n'êtes pas un animal. Il convient de se confronter aux problèmes dans le calme et de manière rationnelle, et d'élaborer un programme après avoir envisagé les différents points de vues.

## 2E ÉTAPE : COMMENCEZ À PENSER

Il faut comprendre la situation de manière neutre et équilibrée. Cessez de présumer. Cessez de deviner. Qu'est-ce qui se passe vraiment ? Comment et quand cela se produit-il ? Qui est impliqué et que font ces personnes ? Qu'est-ce qui a causé le conflit ? Quels sont les effets et conséquences globaux ?

Il conviendra d'exprimer les effets négatifs d'un conflit continu, de sorte que les personnes impliquées puissent voir la situation sous un angle différent. Cela permettra aussi de faire en sorte que chaque bord puisse vous faire confiance.

## 3E ÉTAPE : COMMENCEZ À PARLER

Nombre de conflits peuvent être résolus de manière informelle en clarifiant les choses. Les gens sont souvent mécontents lorsqu'ils ne comprennent pas l'autre perspective d'un débat. Comme le dit le vieux proverbe en anglais : « *an enemy is one whose story we have not heard.* » (« Est un ennemi celui dont on n'a pas écouté l'histoire »)

Prenez le temps de parler. Vous trouverez plus aisément une solution à un moment calme, que lors de conversations rapides entre deux tâches. Tentez de tempérer la situation en demandant à chacun des intéressés d'exprimer son opinion. Veillez à ce que cette demande apparaisse bien comme une interrogation, et non pas une accusation.

Pour danser le tango, il faut être deux. Les intéressés peuvent reconnaître leurs torts sans accepter toute la portée de la critique. Ceci contribue à susciter des sentiments de traitement amical et de justice. Le fait de dire quelque chose de positif au sujet de l'autre ne fera pas de mal.

« Mieux vaut parler comme une girafe (qui parle de très haut et à le plus gros cœur) que comme un chacal (qui parle de manière sournoise et méchante). » Le langage de la girafe est un autre nom donnée à la communication non-violente, le concept de résolution de conflit populaire qui a été élaboré dans les années 60 par le psychologue Marshall Rosenberg. Cette approche se concentre sur trois aspects de la communication :

- L'auto-empathie (le fait de se comprendre soi-même)
- L'empathie (le fait de comprendre autrui)
- L'auto-expression sincère (l'expression authentique susceptible d'inspirer la compassion d'autrui)

## 4E ÉTAPE : COMMENCEZ À AGIR

Si vous choisissez un résultat objectif et souhaité, il sera plus facile de résoudre le conflit, car tout le monde connaîtra votre but.

Veillez à ce que chacun identifie des actions SMARTER (spécifiques, mesurables, acceptées, réalistes, temporellement encadrées, éthiques et renseignées, voir la rubrique conseil à ce sujet) qui peuvent être mises en œuvre sans délai. Celles-ci devront améliorer la communication, en suscitant un dialogue et un débat efficaces.

A long terme, il faudra peut-être former (ou réformer) des groupes de travail ou des conseils du personnel. Ces structures donnent la parole à chacun, ainsi qu'un sentiment de participation et de responsabilité. Ces personnes se sentiront participants à la solution, pas simplement comme la source du problème.

## 5E ÉTAPE : RECHERCHEZ DE L'AIDE À L'EXTERIEUR EN CAS DE BESOIN

Il peut être parfois nécessaire de rechercher un soutien professionnel extérieur pour résoudre certains conflits. Ces professionnels bénéficient d'une formation et d'une grande expérience de la gestion des conflits et différends.

Ils n'orientent en général personne dans une direction particulière. En revanche, ils les aident à trouver leurs propres solutions. Soyez vigilant lorsque vous décidez de travailler avec quelqu'un de cette manière, car la mauvaise personne, qui adopterait une mauvaise approche, peut causer plus de dégâts que de bien.

Des connaissances et des facultés de compréhension sont nécessaires afin d'éviter, de réduire, et de résoudre des conflits, mais certains combats peuvent échapper à votre domaine d'expertise. Cherchez à obtenir le conseil de spécialistes, en particulier lorsque des questions juridiques sont en jeu.

## CONCLUSION

Il est impossible d'éviter tous les conflits au travail. Il faut participer au processus créatif, aux nouvelles idées et au changement. Les conflits ne doivent pas rimer avec la fin du monde : il peut s'agir d'un nouveau départ du processus d'apprentissage.