

# LA GESTION DES CONFLITS



## Table des matières

1. QUELQUES PISTES POUR LIMITER L'APPARITION D'UN CONFLIT .....	2
1. Le management.....	2
2. La notion d'autorité.....	2
3. La communication .....	2
4. Aborder un sujet contrariant.....	3
2. LA GESTION DES CONFLITS .....	4
3. SOLUTIONNER LE CONFLIT .....	6

Le CONFLIT se définit comme la « Rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent » (Petit Robert). Plusieurs nuances peuvent être dégagées.

- Entrer en conflit avec quelqu'un ;
- Conflit de génération, conflit d'intérêt, conflit social, conflit international ;
- « Conflit » s'oppose à « accord », « paix ».

Le conflit implique deux personnes : la victime et l'auteur (sachant que cela peut être complexe, chaque partie prenante pouvant se considérer comme victime).

Le point de départ d'un conflit est un besoin gêné, contrarié ou empêché de manière répétée et pour lequel la victime ne voit pas d'issue, malgré les efforts déjà faits pour le résoudre (du moins c'est ce qu'elle peut croire. Elle ressent donc un sentiment d'impasse).

Cette situation est marquée par diverses émotions, tensions, angoisses, violences verbales, pertes de temps, consommation d'énergie, traces indélébiles, spirale négative, risques d'inflations, surenchères, peur de sanctions, sentiment d'impuissance, etc.

Le conflit s'installe souvent dans le temps, et se nécrose sans qu'on en distingue l'issue.

Les causes de conflits peuvent être diverses.

## 1. QUELQUES PISTES POUR LIMITER L'APPARITION D'UN CONFLIT

### 1. Le management

La source d'un conflit peut être une erreur de management. Voici quelques aspects de ce concept qui sont éclairant et pourront éviter de générer des situations conflictuelles de manière simple :

- **Planifier** (prévoir après audit/consultation)
- **Organiser** (tenir compte des avis lors de réunion et utiliser la réunion pour organiser)
- **Diriger** (avec l'avis des collaborateurs)
- **Contrôler** (en prenant compte les commentaires)

### 2. La notion d'autorité

Management et autorité vont de pair. Mais il faut être vigilant et ne pas confondre « avoir de l'autorité » et :

- Faire preuve d'autoritarisme ;
- Faire régner la terreur / la peur.

L'autorité doit donc être une ressource pour son équipe / entourage et non pas une source de contraintes

### 3. La communication

La communication est une base du management efficace, de l'autorité raisonnée et surtout de l'écoute. Mais communiquer c'est :

- Faire circuler l'information efficacement ;
- Donner sens et cohérences aux éléments proposés (information, projet, directives...) ;
- Donner des directives claires, simples et précises ;
- Conduire des entretiens (sans imposer ses idées) ;
- Formaliser clairement les messages de façon à ce que tout un chacun comprenne la même chose ;
- Organiser et animer ;
- Prévenir et anticiper les sources possibles de conflits ;
- Créer un bon climat relationnel.

#### 4. Aborder un sujet contrariant

Quelle que soit la discussion, celle-ci doit se dérouler avec diplomatie. Quelques pistes afin de gérer au mieux ces moments délicats :

- Décrire de manière parfaite et fidèle les faits ;
- Exprimer son ressenti (sans imposer ses opinions) ;
- Faire suggérer des solutions ;
- Suggérer des solutions ;
- Orienter la solution (imposer).

Il est particulièrement important de faire au mieux pour dégager une conclusion positive.

## 2. LA GESTION DES CONFLITS

Face à situation de conflit, la méthode à employer va dépendre de plusieurs facteurs :

- Votre position dans l'institution ;
- Vos objectifs et vos enjeux ;
- Vos caractéristiques psychologiques ;
- Vos valeurs ;
- Vos modèles mentaux, fruits de votre formation et de vos expériences.

Mais ce n'est pas une science exacte, et elle ne repose pas uniquement sur l'analyse :

Tout ne peut pas être appréhendé de manière scientifique. Après tout, nous sommes dans l'humain, et il y a une part de perception et d'intuition.

Il ne s'agit pas non plus de suivre aveuglément une méthodologie. Il est en effet essentiel de composer aussi avec son propre comportement et de rester maître de soi.

Gérer les conflits est bien entendu une bonne chose, mais les éviter tout en abordant les problèmes sur le fond est une démarche essentielle, notamment :

- Sur le plan personnel et sur celui des interactions avec les autres ;
- Sur le plan de l'organisation (culture, valeurs, processus de fonctionnement, gestion des ressources humaines, modèle de management).

Les conflits ne sont jamais sans conséquences. Ci-dessous, les conséquences négatives que les conflits professionnels entraînent :

<b>Insultes / attaques personnelles</b>	27 %
<b>Arrêts maladie / absentéisme</b>	25 %
<b>Conflits interservices</b>	18 %
<b>Harcèlement moral</b>	18 %
<b>Démissions</b>	18 %
<b>Licenciements</b>	16 %
<b>Transfert vers un autre service</b>	13 %
<b>Échec d'un projet</b>	9 %

Suivent les principales sources de conflits :

1. Les gênes domestiques :
  - Nuisances dans le bureau (porte ouverte, parler fort, gêner l'autre) ;
  - Manque de savoir-vivre (politesse, règles de vie en commun, langage inapproprié) ;
  - Ignorance des besoins élémentaires de l'autre sans intention malveillante ;
  - Egoïsme.
2. Les personnes qui ne peuvent pas se supporter (conflit de personnalité) ;
3. Le manque de respect, le non-respect des codes sociaux ;
4. Les désaccords dans les modes de fonctionnement ;
5. La malveillance ;
6. Le non-respect du bien commun ;
7. Les conflits de valeurs ;
8. Les conflits de rôles, de tâches et de responsabilités ; les frictions aux interfaces ;
9. Les conflits dans l'utilisation des ressources partagées ;
10. Les conflits de pouvoir.

Le conflit se résout parce qu'une des parties ou les deux décident de le résoudre et mettent en œuvre un processus de résolution approprié avec le bon état d'esprit.

A l'origine du conflit il y a toujours pour l'une des parties prenantes (la victime) un besoin partiellement ou complètement contrarié (par l'auteur) de manière répétitive pour une durée indéterminée.

### 3. SOLUTIONNER LE CONFLIT

Solutionner un conflit demande un travail préalable. Voici quelques pistes de réflexion :

- Lister les attaques prévisibles de l'autre partie ;
- Préparer les réponses appropriées ;
- Expliciter le bénéfice des réponses pour l'autre partie ;
- Montrer que la proposition est équilibrée en mettant en avant :
  - o Les bénéfices pour l'autre partie.
  - o Les efforts que vous avez faits.
- Choisir un moment approprié pour la présenter.

Suivent quelques pistes comportementales pour la gestion des conflits :

SI VOTRE INTERLOCUTEUR...	VOUS POUVEZ...
Attaque vos détonateurs internes, vos points sensibles	Mettez sous contrôle votre émotionnel ; Répondez avec humour ; Si c'est trop difficile à supporter, cherchez une porte de sortie crédible pour mettre un terme à la conversation.
Vous traite sans respect	Lui dire que sa situation doit être très difficile à vivre pour qu'il sorte du cadre de cette manière. Comment pouvez-vous l'aider ? Aimerait-il qu'on lui parle de cette manière ? Pense-t-il que vous le méritez ?
Exagère le problème, vous fait des critiques disproportionnées et des reproches abusifs	Focalisez-vous sur les faits et analysez-les un par un pour aboutir à une vision réaliste. Dites-lui que vous souhaitez vraiment clarifier la situation au vu de sa gravité.
Cherche à vous faire sortir de vos gonds par des propos déplacés ou excessifs	Décrivez la situation (« là vous essayez de me faire disjoncter... »), recadrez (« vous n'y arriverez pas »), et exprimez la manière dont vous voulez que les choses se poursuivent.
Attaque une position que vous défendez	Reconnaissez qu'il est légitime qu'il se pose des questions, voire qu'il challenge vos positions dans le souci du bien commun. Écoutez en détail et avec le temps nécessaire ce qu'il a à vous dire. Construisez ensuite votre réponse sur la base des informations qu'il vous a communiquées. S'il ne veut pas vous écouter, dites-lui que vous l'avez écouté et que vous attendez la même attitude de sa part.

SI VOTRE INTERLOCUTEUR...	VOUS POUVEZ...
Est de mauvaise foi	« Je ne peux pas croire que vous teniez ces propos de mauvaise foi ». « Vous manquez d'information et me dois donc de vous informer en détail de la situation ». « Comment souhaitez-vous procéder ? » Mettez-vous d'accord avec lui sur un mode d'information qui lui convienne.
Est inerte, ne répond pas à vos questions	Posez des questions très précises, en mode « tourne-disque rayé », en mode fermé si nécessaire. Demandez-lui si vous avez commis une maladresse particulière pour qu'il ne réponde pas.
Semble tomber des nues, feint d'ignorer le point que vous abordez	Reconnaissez qu'il n'a peut-être pas tous les éléments en main pour comprendre. Dites-lui que vous ne mettez pas sa bonne foi en doute, vous savez qu'il est sérieux. Exposez-le aux faits, répétez-les-lui. S'il continue de les nier, organisez des témoignages de personnes de confiance.
Est centré sur son ego et ne veut pas rentrer dans votre problème.	Reconnaissez-la logique de sa position, de son point de vue, la pertinence de ses conclusions, sans acquiescer. Demandez-lui ce qu'il ferait s'il était à votre place.
« Vous ne m'écoutez pas »	« Je suis désolé de vous avoir donné cette impression ». « Parlez, je ne vous interromprai plus ».
« J'ai bien compris votre jeu »	« En êtes-vous si sur ? » ; « Sur quoi vous fondez-vous pour avancer cela ? »
« Pourquoi ne me respectez-vous pas ? »	« Je suis désolé de vous avoir donné cette impression » ; « Quel point vous a blessé ? »
« Vous me faites du mal, et vous n'en avez cure »	« En quoi vous ai-je blessé ? »

SI VOTRE INTERLOCUTEUR...	VOUS POUVEZ...
« Il est préférable que nous arrêtions cette discussion » »	« Arrêter cette discussion est préférable à quoi ? » ; « Quels sont les autres moyens à votre disposition pour progresser ? »
« Cette discussion ne mène nulle part »	« J'ai pour ma part perçu une progression sur les points suivants » ; « Partagez-vous mon point de vue ? » ; « Comment pouvons-nous continuer à progresser sur les autres points ? »
« Vu votre position, il est évident que vous vous moquez de mes problèmes »	« En quoi pensez-vous que ma position influe sur notre discussion ? » ; « Le fait que nous discutons ne montre-t-il pas que je m'intéresse à vous ? »
« Tout le monde m'en veut dans le service »	« Vous ne pouvez-pas penser à une seule personne qui vous apprécie dans le service ? » ; « Pourquoi pensez-vous qu'on vous en veut ? » ; « Sur quels faits vous appuyez-vous pour conclure ainsi ? »
« Personne ne me prend au sérieux dans le service »	« Quels sont les éléments factuels qui vous font penser cela ? » ; « Pourquoi vos collègues ne vous prennent-ils pas au sérieux ? »
« Il faut que cette situation s'arrête »	« Qu'est-ce qui doit s'arrêter ? »

**Quelle que soit la situation :**

- Ne pas se laisser dominer par ses émotions ;
- Etre respectueux en toute circonstance, sans exception ;
- Faire baisser tout de suite la pression :
  - o Petite concession, moratoire, déclaration préliminaire ;
  - o Humour ;
  - o Retrouver une relation suffisamment apaisée pour qu'un dialogue puisse avoir lieu.
- Se concentrer sur les problèmes, pas sur les personnes ;
- Conduire un dialogue constructif ;
- S'interdire les interprétations, valider les hypothèses avant de conclure ;
- Ne pas répondre aux attaques ;
- Ne pas entrer dans un processus d'escalade ;
- Si la discussion s'envenime, il vaut mieux la différer que la continuer dans de mauvaises conditions ;
- Garder la bonne distance, se faire respecter :
  - o La bonne distance sociale ;
  - o La bonne distance physique ;
  - o Le calme ;
  - o La voix posée et sereine ;
  - o La courtoisie.
- Savoir utiliser l'humour à bon escient.