

GÉRER LES CONFLITS

De l'affrontement à la coopération

Les fondamentaux pour **comprendre et régler les conflits**

Les comportements **pour restaurer une relation constructive**

Le manager dans son **rôle de régulation et de prévention**

Les conflits sont inévitables dans les situations de travail. Ils entraînent souvent une perte de temps et d'énergie ; ils provoquent du découragement. Or une organisation qui se transforme, qui s'adapte à de nouvelles exigences, génère des tensions que tout manager se doit de savoir régler et désamorcer.

Ce **BASIC** propose des conseils et des méthodes qui ont fait leurs preuves pour traiter les conflits de façon constructive :

- Quels sont les différents types de conflits et quelles en sont les causes fréquentes ?
- Quels comportements aggravent la relation ?
- Comment restaurer une relation dégradée ?
- Quelles sont les stratégies possibles pour faire face aux situations difficiles ?
- Que faire pour désamorcer un conflit naissant ?
- Quelles sont les marges de manœuvre du manager pour réguler les situations ?
- Quelles attitudes cultiver pour des relations plus sereines ?

Didier Noyé est un consultant spécialiste du développement des ressources humaines. À Insep Consulting, repris ultérieurement par Julhiet, il a organisé la capitalisation et le partage des connaissances. Dans ce cadre, il a développé une activité d'édition et publié de nombreux ouvrages sur le management, l'organisation et la communication.

Gérer les conflits

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Une collection dirigée par Didier Noyé

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56556-0

Didier Noyé

Gérer les conflits

De l'affrontement à la coopération

EYROLLES



Sommaire

Utilité de la gestion des conflits	7
--	---



1. Pourquoi avons-nous des conflits? 8

Les situations de conflit en entreprise	10	Les effets des conflits.....	21
À la source des conflits	15	Et vous : quelle est votre expérience des conflits?	23



2. Quels sont les comportements en cas de conflit? 25

Comment faire fausse route	27	Les comportements manipulateurs à éviter	34
Ce qui permet ou empêche la coopération	32	Et vous : quelle est votre implication personnelle dans les conflits?	38



3. Quel dialogue pour désamorcer les conflits?.....40

Établir une bonne communication.....	42	La gestion des émotions.....	50
Parler de façon constructive	46	Et vous : quelle est votre pratique du dialogue?	53



4. Comment traiter un conflit? 55

Les stratégies de traitement des conflits.....	57	La démarche de médiation	68
Prendre l'initiative avec la méthode DESC.....	63	Et vous : êtes-vous stratège?	70
Fil conducteur pour un traitement constructif du conflit ...	65		



5. Comment faire face à des situations sensibles? 72

Arrêter l'agression.....	74	Faire face à une personne difficile.....	79
Répondre aux critiques.....	75	Réagir au harcèlement.....	82
Répondre aux demandes impossibles.....	76	Et vous : comment gérez-vous les situations d'entretien?...	84
Recadrer un comportement.....	77		



6. Peut-on prévenir les conflits? 86

La prévention des conflits pour soi-même.....	88	Une culture collective sereine.....	92
Des façons de communiquer qui contribuent à la prévention.....	90	Et vous : quelle est votre pratique de la prévention?.....	94



7. Quel est le rôle du manager dans la gestion des conflits? 96

L'évaluation du climat.....	98	La responsabilité du manager.....	103
La régulation des tensions.....	100	Et vous : comment voyez-vous votre rôle de manager? ...	107

Faites le point sur votre lecture 109

Bibliographie..... 112

Index..... 113

Utilité de la gestion des conflits

Il est préférable de gérer les conflits plutôt que de les ignorer, de les minimiser, de les laisser traîner. Les conflits sont naturels dans le cadre du travail et il est possible de les traiter de façon constructive.

Le conflit a sa place dans la vie d'une organisation. Une organisation qui se transforme, qui s'adapte à de nouvelles exigences, génère des tensions.

À l'inverse, l'absence totale de conflit devrait nous inquiéter; elle peut être le signe d'une organisation qui se donne des objectifs de confort, qui ne relève aucun défi, et donc, qui court peut-être un risque.

Un manager doit, à son niveau, savoir gérer les situations difficiles, en particulier celles qui sont génératrices de conflits. Le conflit n'est pas un accident dans l'activité du manager; il est inséparable de cette activité.

Les conflits entraînent souvent une perte de temps et d'énergie; ils suscitent du mécontentement, du découragement. Ceux qui savent gérer les conflits ont une influence positive; ils permettent aux équipes d'avoir plus de satisfaction au travail, plus de productivité.

Ce livre vous permet de mieux saisir la nature des conflits et leur dynamique. Avec ces pages, vous allez développer votre capacité à faire évoluer une situation conflictuelle dans un sens positif. Vous allez élargir vos choix de comportements pour parvenir à des relations de travail plus riches.

Ce basic vous aidera aussi à prévenir les conflits inutiles en donnant les clés d'une prévention individuelle et collective. Certaines recommandations sont adressées plus particulièrement aux managers. ■

1

Pourquoi avons-nous des conflits?

[Objectifs]

- ✓ Clarifier ce qu'on entend par « conflit ».
- ✓ Repérer différentes sortes de conflits, voir sur quoi ils portent.
- ✓ Identifier leurs causes et leurs conséquences.

Chacun d'entre nous est unique, différent des autres; chacun voit le monde de sa fenêtre et possède son propre point de vue. Pas étonnant qu'il y ait des tensions entre les personnes.

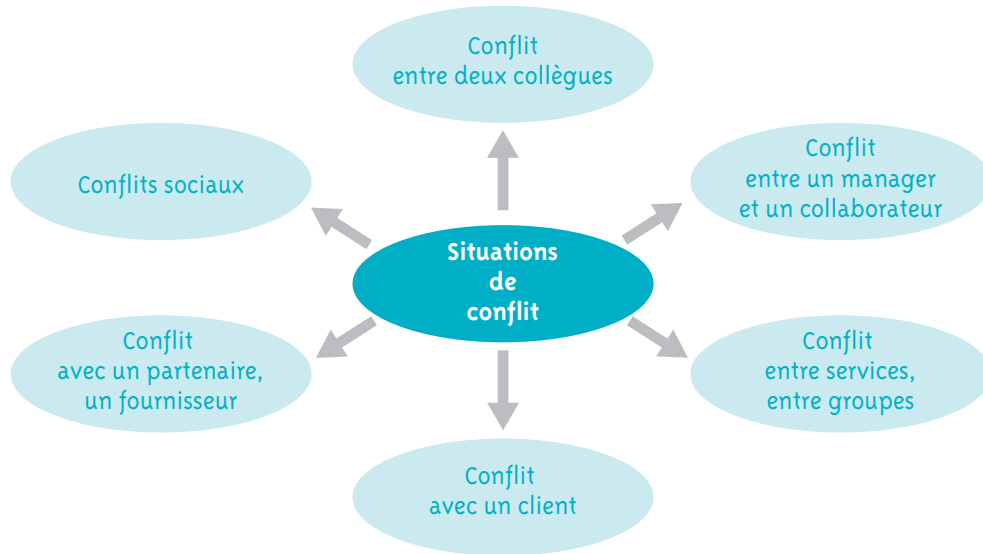
Le conflit résulte de difficultés ou de problèmes non résolus, de besoins non satisfaits. Les causes peuvent être multiples. Nous vous proposons de les identifier.

Ce chapitre va vous aider à appréhender une situation conflictuelle, à comprendre de quel type de conflit il s'agit, quelle est sa nature et sa structure afin d'agir de façon constructive. ■





Différentes sortes de conflits en entreprise





Les situations de conflit en entreprise

Les conflits entre deux personnes

Un conflit entre deux personnes représente le cas de figure le plus fréquent en entreprise : entre deux collègues d'une même équipe, un membre d'un service opérationnel avec un représentant d'un service fonctionnel, ou encore entre deux managers. Spontanément, deux personnes ont des points de vue différents sur une situation car l'expérience de chacun est subjective. Il convient souvent d'élargir l'analyse au-delà des deux personnes en conflit, car elles travaillent dans un contexte, dans une organisation, qui a des règles et des procédures. Le conflit entre deux personnes peut révéler un dysfonctionnement collectif avec des objectifs contradictoires ou des procédures de travail inappropriées.

Certaines entreprises mettent l'accent sur l'autonomie et la responsabilité de chacun, la réussite des objectifs individuels ; cette insistance peut faire perdre de vue le but commun, l'impérieuse nécessité de coopérer.



Incivilité

« Nous travaillons à dix dans un espace ouvert avec des plantes vertes pour seules cloisons. C'est bruyant. La salle de réunion et le coin téléphone sont souvent occupés, donc il faut beaucoup d'autodiscipline pour que l'endroit reste vivable. Je me suis sérieusement accroché avec Paulo, qui parle fort et beaucoup. Mais visiblement, mon confort de travail, c'est le cadet de ses soucis. Les autres existent et il faut en tenir compte, cette idée ne pénètre pas dans son esprit. »

Les incivilités provoquent de vives réactions. Tous n'ont pas la même conception de ce qu'il est normal de faire.

Autre cas de figure : le conflit se trame entre une personne et un groupe ; dans ce cas, il est possible que le phénomène de bouc émissaire soit en jeu. Si quelqu'un est pris comme bouc émissaire, cela signifie qu'il existe probablement un malaise plus profond dans le groupe en question.



Les conflits entre un manager et un collaborateur

Quand le conflit se loge dans la relation hiérarchique manager/managé, les sources du problème peuvent exister à différents niveaux : les pratiques et comportements du manager ; la compétence et le comportement du managé ; leur façon de communiquer et de s'ajuster ensemble. Les sources du problème sont aussi à rechercher dans le fonctionnement collectif, les règles de l'organisation, les habitudes collectives. D'où l'intérêt d'un regard plus global sur la situation qui rend possible le conflit.

En cas de conflit entre un manager et l'ensemble de son équipe, c'est la légitimité du manager qui est en cause, à moins que ce soit une nouvelle version du bouc émissaire. À noter qu'à l'avenir, on considérera de plus en plus que ce sont les membres d'une équipe qui légitiment l'autorité d'un manager ; la nomination par la direction ne suffit plus.



Contestation

« L'entretien annuel avec mon manager a été l'occasion de lui dire mon désaccord. Je conteste l'analyse de mes résultats, car la qualité de ma production dépend étroitement de ceux qui travaillent en amont, et mes résultats ont été détériorés par des défauts de mes fournisseurs. De plus, je conteste les objectifs qu'il me donne, car il se contente de répartir les objectifs que la direction lui impose sans vraiment tenir compte de ce qui est jouable. C'est le système qui n'est pas bon. Le problème que j'ai avec ce manager, c'est qu'il se contente d'appliquer ce qu'on lui dit de faire ; il est incapable d'affirmer une position personnelle. »

Les conflits entre services, entre groupes

Ils sont fréquents dans de nombreuses entreprises où règne un fonctionnement cloisonné, en silo. Chaque service, chaque entité a sa logique propre, distincte de celle des autres. De plus, si un sentiment d'appartenance s'est développé, chaque personne aura à cœur de défendre les intérêts de sa maison. C'est un problème de fonctionnement collectif, de transversalité dans l'organisation.



Deux services peuvent être en tension parce qu'ils se succèdent dans le processus de travail et l'un utilise la production de l'autre pour ses propres réalisations. Un retard, un non-respect des exigences, sont des causes classiques de conflit. Autre cas de figure : un service opérationnel s'oppose à un service fonctionnel du siège (par exemple : service qualité, contrôle de gestion, administration du personnel) ; il est fréquent que les services opérationnels soient touchés par de multiples exigences des fonctionnels, ce qui est une source de tensions quand tout ce qui est exigé ne peut pas être réalisé.



Logiques divergentes

« Dans notre usine de production, nous recevons des injonctions des directions fonctionnelles : les exigences de la direction de la qualité, des ressources humaines, sans compter la participation aux projets transversaux. Tout cela est justifié, sauf que, matériellement, nous ne pouvons répondre à toutes ces demandes. Donc nous choisissons celles qui nous semblent les plus utiles – ce qui génère des tensions. Tenez, le dernier exemple : la direction des

achats nous demande de réduire le nombre de fournisseurs afin de réduire les coûts. Dans le même temps, la direction industrielle nous demande de trouver plus de fournisseurs de proximité pour avoir plus de réactivité. Vive les organisations matricielles ! »

Les conflits avec un client

Le client est devenu de plus en plus exigeant. Souvent, il voudrait tout, tout de suite et pour pas cher. Généralement, ce client a peu de doutes quant à son bon droit. La gestion des humeurs du client demande de grandes aptitudes, et il y a parfois de quoi y perdre sa courtoisie.

La situation est délicate pour le personnel en contact avec le client. Il représente l'entreprise, il la personnifie aux yeux du client, y compris dans les moments de tensions. Donc en cas de conflit avec un client, il faut considérer cela comme une affaire sérieuse, mais pas comme une affaire personnelle. De nombreuses entreprises proposent une formation aux salariés en contact avec les clients pour gérer le mécontentement éventuel.

Dans la même collection :

Didier Noyé

collection
BASIC

DÉVELOPPER UNE ÉQUIPE PERFORMANTE

Piloter son équipe avec le management situationnel

Les fondamentaux de la **création et du développement d'équipe**

Les outils essentiels pour **amener à la performance**

Des préconisations pour **une dynamique collective**

EYROLLES