

Dossier

Coaching

Anticipation et gestion de conflit



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700220

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Coaching

Anticipation et gestion de conflit

- . Un problème de management
- . Les 4 attitudes possibles du manager face à un conflit
 - . Le litige fait partie de la vie de l'entreprise
 - . Principales sources et conséquences des conflits
 - . Pratiquer impérativement l'écoute active
 - . Principales méthodes pour régler les conflits
- . Se remettre en question grâce à l'improvisation théâtrale
 - . Postures et gestes positifs à s'imposer
 - . Postures et gestes négatifs à éviter
- . Comment remonter le moral d'un collaborateur ?

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

UN PROBLÈME DE MANAGEMENT

Le quotidien de l'entreprise est semé de conflits latents qu'il faut désamorcer régulièrement. C'est d'ailleurs tout le rôle du manager que de bien savoir gérer et anticiper les litiges. D'après Francis Lardot, médiateur chez Canel Consultants, *«Les chefs d'entreprise n'ont pas conscience que la perte de leur capital humain et l'érosion de leur clientèle sont liées à des conflits internes»*. D'après lui, rares sont les managers qui reconnaissent le fait qu'*«un simple désaccord peut rapidement dégénérer en conflit et provoquer des dégâts considérables : stress, absentéisme, baisse de motivation, dysfonctionnements, perte de productivité, départs de salariés, voire de clients»*. Il avoue que *«La plupart d'entre eux préfèrent attribuer l'érosion de la clientèle à la conjoncture économique ou à l'intensification de la concurrence, c'est-à-dire à des causes externes et indépendantes de leur volonté»*. Même constat pour Dominique Deloche, Coach et formateur chez Core Consulteam, qui affirme que *«Quand une entreprise est incapable de remettre en cause son organisation, elle a tendance à incriminer les individus»*. Selon lui, *«Les managers sont davantage nommés pour leurs compétences techniques que relationnelles»* et préfèrent botter en touche dès qu'ils rencontrent des résistances plutôt que d'essayer de gérer le conflit naissant. Un sentiment également partagé par Jean-Pierre Veyrat, consultant chez Négorisk, qui souligne que *«Le manager a vocation à prendre des décisions, donc à provoquer des mécontentements et à gérer des désaccords»* même si cet aspect du métier reste trop souvent négligé par les entreprises. Pour Jean-Pierre Testa *«A force de vouloir éviter l'affrontement, on finit par le créer»* ce que confirme Pascal Semali, consultant en ressources humaines au Dôjô, en indiquant qu'il est *«Inutile de rejeter la faute sur l'entreprise ou d'établir un rapport de force»*, car cela conduit à nourrir une lutte de pouvoir et un affrontement stérile. En fait, pour tous ces consultants il s'avère que le management basé sur le bâton reste largement contre-productif car *«Le seul pouvoir qu'on ait sur les autres est un pouvoir d'invitation et de proposition»*.

LES 4 ATTITUDES POSSIBLES DU MANAGER FACE À UN CONFLIT

. L'apathie

Se manifeste par une non prise en considération de son interlocuteur ni de ce qu'il dit. Le collaborateur ne se sent ni écouter ni compris et ressent alors un sentiment de frustration. Le conflit est inévitable.

. L'antipathie

Il s'agit de dénier l'émotion de son collaborateur en manifestant une certaine hostilité cachée à son encontre. Le collaborateur ne se sent ni écouté ni rassuré ce qui crée chez lui un sentiment de fragilité. Le conflit couve.

. La sympathie

Elle consiste à écouter et à compatir mais en ne s'engageant pas personnellement dans la relation. Le collaborateur se sent soulagé malgré le fait que son problème n'est pas résolu pour autant. Le conflit peut repartir à tout instant.

. L'empathie

Elle se traduit par une qualité d'écoute et un effort à se mettre à la place de l'autre. Le collaborateur se sent écouté, compris, aidé et associé à la décision et au plan d'action. Le conflit est désamorcé.

LE LITIGE FAIT PARTIE DE LA VIE DE L'ENTREPRISE

Tous les spécialistes en résolution de conflits confirment que la fuite managériale est une erreur fatale qui a pour effet de *«Transformer rapidement une simple divergence de points de vue en affrontement de personnes»*. Même constat chez Jean-Pierre Veyrat qui souligne l'évidence que *«Le pourrissement, première cause de conflits, est toujours la pire des solutions. Plus on tarde à exposer un problème, plus l'expression du désaccord sera agressive et disproportionnée. Il faut parler avant que le ressentiment ne s'installe»*. Pour Dominique Deloche le constat est clair : *«La plupart des désaccords sont solubles,*

pour peu que l'affectivité ne s'en mêle pas. Ce sont les individus et non les situations qui provoquent les affrontements». D'après lui, il semble bien que «Les nouvelles formes d'organisation et les schémas matriciels, qui multiplient les niveaux hiérarchiques, nécessitent davantage de régulation en formant un terreau favorables aux antagonismes». Bien que le litige fasse partie de la vie de l'entreprise au travers de problèmes d'insatisfaction provenant de la clientèle ou par le fait de rumeurs de couloir ou encore, par des frictions avec la hiérarchie directe et le jeu de rivalités latentes entre services, toute mauvaise gestion des litiges peut entraîner rapidement de graves dommages. En ce domaine, il est clair que l'intérêt général doit primer sur les intérêts particuliers obligeant le manager à prendre des décisions sans chercher à plaire à tout le monde. Pour Jean-Pierre Veyrat «L'affirmation de soi doit être supérieure à la recherche d'approbation à tout prix.» ce que confirme Caroline Duret, médecin psychiatre et consultante chez Stimulus en faisant remarquer que «Le chef qui râle quand ça va mal et qui ne dit rien quand ça va bien instaure un mauvais climat relationnel, source de frustrations et de conflits». De toutes les façons assure Pascal Semali «Si on s'accepte tel qu'on est, avec ses qualités et ses défauts, alors on est capable de prendre du recul face à une situation tendue.»

LES PRINCIPALES SOURCES DE CONFLITS ENTRE SALARIÉS

D'après une évaluation réalisée par Francis Lardot, médiateur chez Canel Consultants :

- 69% Avec les clients
- 64% Entre services
- 36% Entre la direction et les salariés
- 36% Entre la direction et moi
- 21% Entre les collègues et moi
- 12% Entre la direction et les services

LES PRINCIPALES CONSÉQUENCES DES CONFLITS

- 86% Des perturbations dans le travail
- 32% Des départs ou des licenciements
- 31% Une perte de clients
- 29% Des changements d'organisation
- 25% Des améliorations
- 3% Aucune conséquence

PRATIQUER IMPÉRATIVEMENT L'ÉCOUTE ACTIVE

Pour Jean-Pierre Testa, le premier conseil donné aux cadres est qu'«*En dehors des réunions de travail, il faut savoir entretenir des échanges informels*» avec ses collaborateurs. L'objectif doit être de conserver, en toute occasion, une attitude bienveillante faite d'esprit d'ouverture et de compréhension envers l'autre. La qualité d'écoute reste primordiale même si «*Pour autant, écouter ne veut pas dire adhérer, mais montrer son estime de l'autre*» recommande Jean-Pierre Veyrat. Un sentiment partagé par Pascal Semali qui souligne que «*Tout manager doit faire abstraction de ses affinités et avoir un a priori de confiance en l'autre*». Manifester une grande qualité d'écoute et un sens de la communication fait partie du b.a-ba pour le manager «*Car il faut non seulement traiter le contenu du litige, mais aussi réussir à restaurer la relation*» en sachant écouter chacune des parties, en atténuant les propos et les comportements agressifs, en distinguant le problème de fond du prétexte animant la querelle comme en questionnant pour clarifier l'objet du conflit, en aidant à trouver un terrain d'entente puis en tranchant sur la solution à mettre en place. En toute occasion, il est vivement conseillé au manager de manifester un savoirfaire comportemental qui évite toute interprétation d'harcèlement moral. Pour Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit social à la Sorbonne, il faut agir constamment avec discernement «*En suscitant l'adhésion, en faisant preuve d'autorité et non d'autoritarisme, et en prenant des gants lorsqu'on a des reproches à faire*».

EVITER LE HARCÈLEMENT MORAL

Depuis la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 introduisant la notion de harcèlement moral dans le Code du travail, un conflit mal géré dans l'entreprise peut conduire devant les tribunaux. En effet, au sens de l'article L.122-49 du Code du travail «*Aucun salarié ne doit subir des agissements répétés qui ont pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel.*»

PRINCIPALES MÉTHODES POUR RÉGLER LES CONFLITS

En ce domaine, tout commence par la position du manager qui doit inciter ses collaborateurs à exprimer leurs désaccords sachant que «*Quand il y a opposition, il y a énergie. Tout l'art est de savoir l'utiliser sans tomber dans l'affrontement ou la lutte de pouvoir*» souligne Dominique Deloche. Aussi, pour détecter les conflits larvés, prendre le pouls de l'entreprise et surtout gérer efficacement les litiges, il existe une dizaine de méthodes au choix :

1. L'entretien annuel d'évaluation

Il permet de lever les quiproquos et les malentendus concernant le rôle, le statut, la nature du poste, les motivations ou les responsabilités du collaborateur.

2. Le baromètre social

Il aide à repérer, grâce à des indicateurs tels que le taux d'absentéisme ou le turnover, la baisse de motivation d'un salarié ou d'une équipe.

3. Le 360° feedback

Il consiste à questionner l'entourage professionnel d'un manager afin d'évaluer ses atouts et ses faiblesses dans le management d'équipe notamment ses problèmes d'écoute, de communication, d'animation ou de délégation. L'objectif recherché est de pouvoir répondre par avance aux sources potentielles de conflit inhérentes à la hiérarchie.

4. L'enquête de satisfaction

Elle se réalise auprès de l'ensemble des salariés par le moyen d'un questionnaire anonyme dont l'objet est d'établir un diagnostic précis sur l'ambiance relationnelle au sein de l'entreprise.

5. Le niveau de stress

Il permet de détecter une dégradation du climat interne en considérant que «*Des relations conflictuelles sont facteurs de stress et provoquent fatigue, surmenage et irritabilité*» selon Caroline Duret.

6. Le coaching d'équipe

Le team building permet de reconstruire une équipe autour d'un projet commun en mettant en sourdine les intérêts particuliers au profit de la réussite collective. Plusieurs méthodes sont utilisables :

- . L'entretien de coaching régulier
- . Le défi sportif
- . Le projet artistique
- . La sortie festive
- . L'improvisation théâtrale

SE REMETTRE EN QUESTION GRÂCE À L'IMPROVISATION THÉÂTRALE

Pour Richard Pineault, cofondateur d'Improform, l'improvisation théâtrale est «*Un moyen ludique et pédagogique de prendre de la distance, de se remettre en question et de s'affirmer*». Aussi pour souder une équipe, il convient de réaliser une mise en scène théâtrale selon 3 phases :

. **Phase 1** : s'affirmer, se désinhiber, s'exprimer, être crédible et développer sa confiance en l'autre. L'exercice consiste pour une personne ayant les yeux fermés de se laisser guider par une autre du bout de l'index.

. **Phase 2** : Prendre conscience de ses points forts et de ses limites, adapter sa réponse aux demandes d'autrui, prendre du recul avant d'agir l'exercice pour le groupe consiste à représenter un tableau vivant, sans concertation préalable, avec l'obligation pour chaque membre d'intégrer dans un récit commun des mots suggérés par le groupe.

. **Phase 3** : Développer la coopération dans une situation difficile, favoriser le travail d'équipe en sollicitant chacun, dédramatiser la situation. Le troisième type d'exercice propose, à partir d'un signal donné, une improvisation de dialogue entre deux personnes dos à dos.

7. La PNL

La programmation neurolinguistique a pour objet de faire prendre conscience à chacun de son propre modèle de communication afin de pouvoir mieux l'adapter aux attentes d'autrui et/ou faciliter ses relations.

4 CONSEILS DE COMMUNICATION

. Eviter d'«affectiviser» une critique en évitant le «*Ce que tu me dis est incompréhensible*» en préférant le «*Je ne comprends pas ce que tu essaies de me dire*».

. Clarifier l'objet du désaccord en s'en tenant uniquement aux faits, sans porter de jugement de valeur.

. Ne pas répondre du tac au tac mais se donner le temps de construire sa réponse.

. Faire circuler des mots et des messages positifs afin d'améliorer la réceptivité de l'autre.

8. L'analyse transactionnelle

Son objectif est d'atteindre un gagnant-gagnant comme bonne et unique pratique managériale. Dans l'analyse transactionnelle, l'affirmation de soi est mise en avant ainsi que le respect mutuel de l'autre en vue de construire une relation d'égal à égal.

LE GAGNANT-GAGNANT DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

. **Manager OK + Collaborateur OK = Résolution de conflit**

Il s'agit de construire ensemble un plan d'action dans un cadre de coopération franche et dynamique.

. **Manager OK + Collaborateur KO = Conflit**

Le management devient autoritaire en imposant des ordres sans discussion.

. **Manager KO + Collaborateur OK = Conflit**

Le manager se comporte de manière laxiste en laissant l'initiative au collaborateur qui se charge de résoudre par lui-même le problème.

. **Manager KO + Collaborateur KO = Conflit**

Le manager et le collaborateur s'évitent en laissant chacun se débrouiller tout seul sans créer aucun pont de nature à solutionner efficacement la situation présente.

9. La communication non verbale

De manière instinctive ou intuitive chacun sait reconnaître le caractère positif ou négatif des gestes, mimiques et postures d'autrui. Le type de regard, la position de la tête droite ou baissée, la forme de la main (index pointé, poing serré, main tranchante, main ouverte...), les bras ou les jambes croisées, une posture avancée ou reculée du buste, etc., sont autant de signes révélateurs des dispositions d'attitudes bienveillantes, neutres ou hostiles animant l'interlocuteur.

QUELQUES POSTURES ET GESTES POSITIFS À S'IMPOSER

. Contact visuel droit dans les yeux mais sans jamais appuyer son regard (ne pas vriller son regard dans la pupille de l'autre) ;

. Maintenir au minimum une distance personnelle comprise entre 80 et 120 cm (un bras déplié) afin de respecter l'espace intime de l'autre (distance occidentale) ;

- . Bien «ancrer» ses pieds au sol à 45% (en V) et à plat afin de mieux respirer et ne pas se laisser déstabiliser ;
- . Se mettre de 3/4 (jamais face en face) dans un rapport entre deux personnes du même sexe et/ou disposant d'une forte personnalité ;
- . S'obliger à ouvrir constamment ses bras, ses jambes et ses mains, afin de renforcer l'authenticité du discours, donner un gage dynamique et montrer ainsi que l'on maîtrise ainsi positivement la situation ;
- . Pencher la tête de côté dans le but de signifier que l'on est en position d'écoute pacifiée sans intention hostile ou de dominance ;
- . Avoir le visage droit (sans relever le menton) pour suggérer que l'on est bien en phase avec le présent concret de la situation.

QUELQUES POSTURES ET GESTES NÉGATIFS À ÉVITER

- . Tendre une main molle et moite signifiant à la fois un refus de l'échange et une forte émotivité ;
- . Croiser longuement les bras, les jambes ou les chevilles, (hors posture d'écoute) signifiant que l'on se ferme à l'échange comme à toute forme de coopération engagée ;
- . Monopoliser la parole plus de 3 à 5 minutes (hors conférence et formation) signifiant là que l'on instaure un rapport de dominance ;
- . Froncer les sourcils, avoir des gestes tranchants ou pointer l'index ce qui traduit ici une forme directe d'agressivité contre l'interlocuteur ;
- . Manipuler constamment un objet indiquant un signe de nervosité et de manque de self-control.
- . Regarder intensément son interlocuteur droit dans les yeux ce qui a pour effet de créer un rapport de force implicite ;

10. La méthode de négociation

Il s'agit de répondre à une forte tension (sentiment d'injustice, atteinte à la dignité, reproche infondé...) supportée par un ou plusieurs collaborateurs. La méthode à mettre en place par le manager se décompose en 4 phases distinctes :

1. Ecouter chacun de manière séparée et faire parler en vue de recueillir les points de vue ;
2. Exprimer ensuite à chacun le plus clairement possible l'objet du conflit, les intérêts en jeu et les besoins en cause ;
3. Réunir les parties en leur résumant le problème, en recadrant les causes du conflit et en dégageant les intérêts communs ;
4. Proposer à chacun de trouver un compromis acceptable et/ou d'élaborer conjointement une nouvelle solution de nature à éviter tout retour à ce type de conflit.

11. La médiation

D'après Francis Lardot, elle représente souvent l'ultime recours en vue «de faire émerger les solutions par les parties elles-mêmes». Le médiateur se distingue du négociateur par une neutralité absolue et un rôle de pacification des relations sociales et professionnelles, que ce soit à titre préventif ou curatif. L'objectif de la médiation est de permettre à chaque antagoniste de «vider son sac» dans un lieu neutre sans risque de sanction, tout en permettant de dénouer la situation de crise en traçant ensemble des axes de sortie de crise.

COMMENT REMONTER LE MORAL D'UN COLLABORATEUR

Au-delà du fait, pour le manager, de se poser de vraies questions sur son rôle dans le manque de motivation de ses troupes, plusieurs options lui sont offertes pour remonter le moral de ses collaborateurs :

1. Encourager à formuler les problèmes sans les bousculer et en les laissant librement parler ;
2. Utiliser le ton de la confiance à l'occasion d'un déjeuner ou en dehors du bureau ;
3. Les questionner afin de leur prouver que l'on s'intéresse à eux ;
4. Redéfinir ensemble des objectifs clairs en confiant de nouvelles missions ou activités ;
5. Les inciter à intervenir lors d'une réunion ou d'un séminaire sur des sujets qu'ils connaissent ;
6. Les motiver en leur expliquant en quoi les actions personnelles menées servent les intérêts de l'entreprise ;

- 7.** Les soutenir face aux autres collègues en anticipant et désamorçant d'éventuels conflits latents ;
- 8.** Leur offrir un petit cadeau, une gratification ou un nouvel équipement technologique afin de regonfler leur ego ;
- 9.** Leur proposer une formation ou un coaching personnalisé ;
- 10.** Agir directement sur l'environnement du bureau en modifier l'espace et la luminosité du lieu, en installant des plantes et en changeant la moquette pourrie !
- 11.** Utiliser l'humour afin de détendre l'atmosphère et faire ainsi mieux passer les observations et consignes.