

Dossier

Coaching

Désarmorcer un conflit



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700237

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

Coaching

Désamorcer un conflit

- . Manager les hostilités
- . La «Professionnelle attitude»
- . Méthodologie d'action
- . Bien piloter la gestion de conflit
- . Les profils «à risque»
- . Gérer une réunion difficile

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.

MANAGER LES HOSTILITÉS

Les résistances latentes, larvées ou actives par rapport aux objectifs fixés, à la charge de travail, à la non association aux décisions, au manque de reconnaissance, aux délais trop courts et/ou aux moyens inadaptés, mais aussi la remise en cause d'une autorité, les excès de stress et de fatigue, les hostilités dissimulées ironiques ou agressives récurrentes de type «planche à savon», les contestations de territoire et les luttes de pouvoir forment un terrain propice à l'émergence régulière de conflits entre salariés. Loin d'être fondamentalement négatifs, ils rythment la vie des entreprises et entretiennent même une certaine vitalité interne, à condition de «savoir maîtriser le départ de flamme» selon l'expression de Jean-Pierre Testa, consultant à la Cegos. Plus on essaie de faire changer le comportement d'un individu en s'opposant à lui, ou en essayant de lui imposer son point de vue, plus on risque de créer des résistances à ce changement et favoriser en retour, le renforcement de ces mêmes comportements. C'est notamment le cas avec les personnes de caractère, où l'essentiel de la psychologie n'est pas de vaincre dans un affrontement de volonté, mais de faire prendre conscience intelligemment de l'absurdité du comportement en question. La meilleure stratégie consiste à donner à l'autre l'impression d'accepter sa position, voire même à en rajouter, afin qu'il se rende compte par lui-même de l'inadéquation de sa position. En fait, comme dans les arts martiaux, le but est de ne jamais essayer de contrer de manière frontale la volonté de son interlocuteur, mais d'abonder dans son sens. Il s'agit là de retourner la force de l'adversaire contre lui-même, en faisant en sorte qu'il chute par l'effet de son propre déséquilibre. Dans d'autres cas, il s'agit plus directement d'utiliser une contre force d'égale puissance, afin d'anéantir l'action engagée dès lors que l'hostilité apparaît profonde et destructive.

LA «PROFESSIONNELLE ATTITUDE»

Dans tout conflit, c'est celui des deux adversaires qui sait le premier dépassionner l'antagonisme, raisonner froidement et lucidement qui l'emporte au final. La mise en oeuvre pratique d'une stratégie de désamorçage de conflit repose sur plusieurs attitudes de base :

- . Laisser toujours parler l'interlocuteur le premier ;
- . L'écouter avec attention ;
- . Conserver une attitude calme et ouverte, sans marque d'impatience ou d'agressivité
- . Repérer les points faibles de son argumentation ;
- . Ne pas s'opposer directement aux attaques mais les accepter par une écoute attentive en créant le vide devant elles, c'est à dire à la fois par le silence puis en posant des questions orientées ;
- . Résumer le discours ou reformuler les attaques en les centrant sur les faits, c'est-à-dire en les orientant de manière à démontrer indirectement leur inutilité ;
- . Proposer que l'interlocuteur tire lui-même les conclusions de sa première prise de position.

Parallèlement, il convient pour soi-même de :

- . Se libérer du contexte culturel dans lequel le conflit s'insère (raisonner seulement d'adulte à adulte, sans barrière hiérarchique) ;
- . Ne pas se laisser impressionner par le ton, les mots, les postures inhérents à la violence verbale, en s'attachant à détecter derrière ces comportements les vrais points faibles de l'adversaire ;
- . Ne pas être obnubilé par ses propres faiblesses (non compétence technique, rapport morphologique ou d'ancienneté...) mais découvrir plutôt comment les exploiter efficacement ;
- . Rechercher systématiquement une stratégie qui permette une économie de temps, d'énergie ou de moyens, par des propositions ou des solutions qui traitent rapidement et efficacement le débat ;
- . Essayer de mettre l'adversaire hors d'état de nuire, plutôt que de rechercher sa mise à mort ou son humiliation.

MÉTHODOLOGIE D'ACTION

La préparation de la stratégie de gestion de conflit dans laquelle les individus sont directement impliqués suppose d'agir selon 4 étapes :

1. Maîtriser son stress personnel

Il convient d'être parfaitement à l'aise devant l'adversaire en respirant bien et calmement par le nez en n'ayant ni de noeud ni de «chat» dans la gorge, ni d'accélération du rythme cardiaque. Il vaut mieux se racler fréquemment la gorge en regardant dans les yeux l'adversaire, que de risquer de faire transmettre une émotion dans une altération du timbre de voix. La bonne gestion d'un conflit suppose davantage une bonne maîtrise de soi qu'une bonne argumentation.

2. Repérer les cercles vicieux

L'objectif est de repérer les non-dits qui représentent l'essentiel des sources du conflit et non forcément la cause apparente. Il convient également de déterminer les sujets, paroles, opinions, micro comportements qui peuvent déclencher des réactions conflictuelles en chaîne. Il est surtout vital de détecter toutes les interactions qui entretiennent la relation conflictuelle en temps réel pour soi et/ou chez autrui.

3. Analyser la stratégie de l'adversaire

Derrière les pulsions, les insatisfactions et le discours tenu, existent certainement des objectifs précis à atteindre de la part de l'adversaire. Il s'agit donc de comprendre comment fonctionne l'autre en terme de résultat attendu et de moyens utilisés, afin d'élaborer une contre-mesure efficace apparente ou non.

4. Mise en place de la technique EQR durant l'échange

Cette technique de gestion interactive du conflit comprend 3 phases : Ecoute-Questionnement-Reformulation.

Ecoute : Durant cette phase qui se doit d'être sereine et de distanciation, la bonne tactique consiste à :

- . Laisser l'attaquant «brûler ses cartouches» ;
- . Lui donner l'impression de se sentir reconnu et pris au sérieux par le fait de n'être ni interrompu ni contredit ;
- . Le calmer par des signes d'acceptation (hochement de tête, oui...) en faisant ainsi tomber sa tension nerveuse ;
- . Dans certains cas, l'écoute par un long silence privé d'émissions de signes corporels ou de mimiques peut avoir comme objectif de décontenancer l'autre, en faisant en sorte qu'il relativise l'importance de son problème.

Questionnement : Cette seconde phase est destinée à créer un vide devant l'adversaire, que celui-ci se doit de remplir par lui-même afin de rester crédible. Par des questions ouvertes ou fermées précises, celui-ci doit alors :

- . Etayer ses opinions ou accusations par des preuves ;
- . Recentrer le débat sur des faits et non sur des opinions pour rester cohérent ;
- . Avouer éventuellement sa contradiction ou son erreur d'appréciation partielle ou totale ;
- . Ressentir un peu plus de déstabilisation en continuant à s'engager dans cette voie.

Reformulation : Il s'agit de résumer l'essentiel de ce qui a été dit en quelques phrases synthétiques. Cette troisième phase vise 3 objectifs :

- . Vérifier que l'on a bien compris le problème afin d'éviter de partir sur des pistes différentes de nature à relancer le conflit ;
- . Obliger l'agresseur à prendre conscience des côtés excessifs de ses affirmations ;
- . Orienter la discussion sur un terrain plus favorable, sans dénaturer les propos de l'interlocuteur mais en sachant les «traduire» habilement.

BIEN PILOTER LA GESTION DE CONFLIT

Les conflits de personnes au sein d'une équipe ou d'un groupe sont assez aisés à repérer. Ils naissent habituellement de rôles mal définis et/ou d'attributions de territoires d'action et/ou de responsabilité mal codifiés. A la base, le management de résolution de conflit nécessite une écoute attentive puis une explication adulte et affirmée (non agressive et ni manipulatrice) des risques encourus, des enjeux pour l'entreprise et/ou pour chaque personne. Face aux individus réellement déloyaux et auteurs d'actes de déstabilisation «*Il faut souvent s'inscrire dans un rapport de force*» selon Pierre Pastor, consultant au cabinet Numa. Même constat même avis pour Fabienne Hirault, directrice de la stratégie chez Pechiney, qui conseille que face à des individus cherchant en permanence la contradiction «*Il ne faut pas hésiter à sortir les griffes*».

A faire par le manager :

- . Chercher en quoi l'organisation ou la méthode a pu être mal comprise ;
- . Rassurer chaque partie sur la légitimité de sa position, s'il n'existe naturellement pas de faute professionnelle patente
- . Avoir une explication franche avec les protagonistes ;
- . Inviter les protagonistes à parler séparément en s'engageant à ne pas révéler la teneur des propos tenus ;
- . Savoir écouter sans prendre immédiatement position ;
- . Proposer un jeu de questions-réponses de la plus grande transparence ;
- . Etudier avec le ou les protagoniste(s) les besoins et/ou les moyens supplémentaires demandés ;
- . Amener les salariés à positiver en leur demandant de faire des propositions ;
- . Après les précédentes phases, confronter les protagonistes et/ou préciser par écrit les attributions de chacun ;
- . Dans certains cas, organiser un séminaire hors de l'entreprise en terrain neutre, afin d'ouvrir le débat, recueillir l'ensemble des frustrations (objectifs irréalisables, harcèlement, absence de feed-back...), partager les attentes afin de pouvoir proposer une solution équitable pour tous, tout en profitant de la situation pour remettre les pendules à l'heure ;
- . Envisager une médiation extérieure (consultant ou via le DRH) destinée à assainir l'atmosphère par le biais d'entretiens individuels approfondis ;
- . Sanctionner clairement tout acte patent de déloyauté en identifiant le fauteur de troubles et/ou en le confondant publiquement.

A ne pas faire par le manager :

- . Vouloir arbitrer sur le vif en donnant raison à l'un et tort à l'autre ;
- . Diviser pour mieux régner ;
- . Prendre parti d'office, sauf en dehors des cas où existent une faute professionnelle patente ;
- . Jouer le pourrissement en attendant que le meilleur gagne ;
- . Faire des promesses pour calmer le jeu tout en sachant qu'elles ne seront pas tenues ;
- . Dénigrer les personnes en espérant faire plaisir à l'un des interlocuteurs ;
- . Menacer ou distribuer des sanctions ;
- . En référer au niveau supérieur ;
- . Jouer de préférence le jeu du collaborateur déloyal en lui faisant des concessions unilatérales ;
- . Monter un carré de fidèles contre tel protagoniste.

LES PROFILS «À RISQUE»

D'après le magazine Management, il existe 7 profils d'individus générateurs de conflits.

. AGRESSIF

Pour lui, le moindre problème tourne au drame avec une tendance à faire reposer la responsabilité du fait sur autrui. Avec ce type d'individu, il convient de relativiser l'aspect récurrent de ses excès en essayant de s'expliquer calmement avec lui en désamorçant par des faits concrets toutes les attaques.

. FANFARON

Il a tendance à tout placer sur le terrain de la rivalité, de la concurrence, de la surenchère. Ambitieux et joueur, il sait qu'il est le meilleur ou parmi ceux-ci. La meilleure façon de traiter avec lui est de l'encourager dans son ego en lui faisant comprendre toutefois qu'il doit respecter ses collègues.

. MARTYR

Fortement angoissé, il croit que les autres veulent sa peau. Un peu parano sur les bords, il déclenche sans cesse des microconflits personnels afin de se sentir exister. Le mieux à faire est d'expliquer chaque décision ayant rapport avec lui, afin d'éviter qu'il ne les apprenne par la «bande» et ne se fasse son cinéma.

. MÉDISANT

C'est l'individu déloyal et déstabilisateur du groupe. Il ne mérite aucune considération, d'autant plus que ses médisances et ses rumeurs sont délibérément distillées pour attiser les inimitiés. Il faut donc le neutraliser en public tout en évitant de l'humilier, car il en profiterait alors pour se venger ultérieurement.

. REBELLE

Il a une tendance morbide à prendre le contre-pied de tout. C'est un quasi réflexe chez lui que de contester, critiquer et imposer son point de vue. Il ne faut pas le sous-estimer, mais plutôt l'impliquer dans le projet ou l'action en cours en faisant preuve de psychologie et d'ouverture d'esprit tolérante à son égard, afin d'en faire un allié solide.

. STAKHANOVISTE

Il ne vit que par le travail avec une fâcheuse tendance à vouloir accomplir celui des autres. Fou de boulot, il n'hésite pas à déborder régulièrement de son pré carré en stressant ses proches collègues. L'idéal est de lui donner un maximum de travail pour lui tout seul.

. TYRAN

Intolérant, psychorigide et directif, il ne souffre pas le début d'une ébauche d'objection ou de refus. Il tend à maltraiter psychologiquement et moralement son entourage qui doit supporter la variabilité de son humeur et de son fort empirisme. Comme pour le médisant il faut lui faire la leçon, en lui démontrant par l'exemple, comment on peut et doit traiter qualitativement une situation.

GÉRER UNE RÉUNION DIFFICILE

Manager une réunion qui s'annonce difficile, suite à une dissension verbale au sein du groupe, suppose de réagir vite en sachant que «*Tout se joue dans le bref temps mort qui précède l'orage*» de l'avis de Philippe Gatbois, organisateur de formation à la conduite de réunions. D'après lui, un «*pas de ça ici*» suffit généralement à éteindre la plupart des chamailleries. Toutefois pour éviter un dérapage collectif et conserver l'autorité sur le groupe, il convient de respecter plusieurs consignes d'après Jean-François Paillard du magazine Management :

1. Délaisser le thème qui fâche en passant à un autre point de l'ordre du jour.

- 2.** Dans le cas d'un entêtement de la part d'un collaborateur, lui demander d'exposer brièvement et dans le calme ce qu'il a sur le cœur.
- 3.** Pour asseoir son autorité sur le groupe, prendre un attitude contraire à celle qui prédomine habituellement : de calme, il faut hausser le ton ; de cassant, il faut s'approcher de l'individu et lui poser la main sur l'épaule ; de timide, il faut se lever brusquement et marcher de long en large.
- 4.** Se ranger systématiquement du côté du plus faible et de l'agressé, sachant que celui qui a tiré le premier est pour tout le monde l'agresseur et que personne ne viendra remettre en cause cette évidence.
- 5.** Réclamer le silence et ne plus rien dire jusqu'à ce que l'on entende une mouche voler.
- 6.** Demander aux personnes concernées d'aller s'expliquer dans votre bureau et de vous y attendre. La surprise de cette marque d'autorité et la perspective du défaut d'auditoire crée un effet de souffle qui interrompt la dispute.
- 7.** Imposer un tour de parole minuté en demandant à chacun d'écouter silencieusement celui qui s'exprime.
- 8.** Utiliser l'humour en racontant une anecdote ou en citant un proverbe du type «Ce ne sont pas les différences d'opinions qui gênent le fonctionnement d'un groupe mais la rigidité de certains de ses membres» Albert Einstein.
- 9.** Neutraliser le plus bruyant du groupe en lui demandant de consigner par écrit les propos échangés.
- 10.** Congédier provisoirement tout le monde en conservant avec soi les fauteurs de troubles, auxquels il faut remonter les bretelles séance tenante en leur demandant de trouver ici et maintenant un terrain d'entente.