

Dossier

# Coaching

## Gestion de conflit : Privilégier la méthode offensive



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710205

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

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

# Coaching

## Gestion de conflit : Privilégier la méthode offensive

- . Faire face de manière adulte
- . La méthode D.E.P.A
- . Résumé général en matière de gestion de conflit

### 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.

## **FAIRE FACE DE MANIÈRE ADULTE**

Tout conflit en entreprise doit s'apprécier comme une donnée inhérente à la vie en collectivité dont l'origine se noue souvent à partir de difficultés relationnelles profondes et lointaines. Dans le cadre d'un véritable management des ressources humaines il est donc nécessaire de bien identifier le noeud du problème au-delà des apparences plus ou moins brutes de forme. La crise et l'insécurité permanente poussent de plus en plus les salariés à réfléchir à 2 fois avant d'exposer leurs états d'âme et exprimer leurs différends, sauf à exploser quelques fois brutalement, induisant alors un type de conflit plus latent et plus dangereux (manifestations hostiles du langage non verbal, postures sans équivoques, absentéisme, manque d'intérêt...). En cas de conflit, la seule règle acceptable est de toujours faire face de manière adulte, voire de «réveiller le chat qui dort» et, non de fuir ses responsabilités ou de reporter l'action à plus tard. Un conflit occulté ou étouffé finit toujours par resurgir plus tard, se déplacer sur un autre terrain ou encore se transformer en maux psychosomatiques.

### **Aussi la meilleure manière de gérer un conflit consiste à l'affronter directement sur la base de 3 grandes vérités psychologiques :**

- . L'important n'est pas d'éviter le conflit en tant que tel mais d'éviter les blocages qui peuvent résulter d'une mauvaise gestion de ce processus ;
- . Il ne faut pas attendre le dernier moment pour agir ou repousser l'échéance à plus tard, car alors on favorise un «enkystage» du problème pouvant miner ou saper le moral des troupes ;
- . La gestion de conflit doit être adaptée à sa nature en ne mélangeant surtout pas les aspects liés au travail où à l'organisation en place avec ceux liés à la personnalité des individus en cause.

### **Dès lors toute gestion de conflit suppose 3 étapes :**

#### **1. Accepter le conflit**

L'objectif de fond est de rechercher une issue dans laquelle il n'y ait ni perdant ni gagnant, en s'évertuant à rechercher une conclusion positive ouverte pour chacune des parties. Il s'agit principalement :

- . De ne pas se bloquer sur les torts réels ou supposés ;
- . Prendre sur soi et faire le premier pas ;
- . Arrêter toute sorte de mesquineries ;
- . Eviter le face à face agressif en prenant du recul et de la hauteur ;
- . Dépasser le stade affectif pour se recentrer sur les faits, le concret et les enjeux réels ;
- . Mesurer sa part objective de responsabilité.

#### **2. Mener une intervention rapide**

Le but est de désamorcer le conflit avant que celui-ci ne provoque trop de dégâts dans l'entreprise ou entre les personnes. Croire qu'avec le temps tout s'arrange est un leurre de l'esprit. En fait, tout problème non résolu a tendance à se cristalliser davantage rendant ainsi de plus en plus délicate sa résolution positive. Il est également clair qu'agir trop vite et sans préparation peut mener à un grand déballage de linge sale et à des tensions durables. Aussi, il convient principalement d'agir en :

- . Aidant l'autre à suivre la même démarche que vous ;
- . Imaginer une stratégie commune pour sortir de l'impasse ;
- . S'asseoir autour de la table en définissant une méthode de travail acceptable mutuellement ;
- . Définir des axes de progrès et la manière de mettre en oeuvre efficacement les décisions prises ;
- . Prévoir des sanctions en cas de dérogation et de non respect de ce qui est dit.

#### **3. Gérer les étapes du conflit**

Ouvrir la boîte de Pandore est une chose, en gérer les conséquences en est une autre. Savoir gérer les étapes du conflit est un point crucial en sachant bien identifier les racines réelles du problème entre l'erreur humaine et l'origine organisationnelle.

##### **3.1. Origine organisationnelle**

Dans le cas d'une origine provenant d'une nouvelle forme organisationnelle du travail (réduction des niveaux hiérarchiques, équipes autonomes, compétition entre services...) il est

courant de constater des rivalités de pouvoir ou des guerres de territoire, d'autant plus que celles-ci sont alimentées par une absence de régulation dans l'entreprise. Selon le principe physique constatant qu'un contexte «environnemental» qui s'oppose directement aux besoins de coopération entre les personnes est directement source de conflits, il devient alors nécessaire d'apporter une réponse par l'éthique en proscrivant le mensonge, la dominance, l'appropriation unilatérale du travail ou des ressources, ainsi que tous les coups bas ou prétextes de vanité mal placée.

### **La méthode d'objectivation peut se baser sur la surveillance de 7 points clé généralement sources de conflit :**

- . La structure et les repères permettant de se positionner dans l'organisation ;
- . La stratégie et sa clarté dans l'esprit de chacun ;
- . La transparence du système et la manière dont sont prises les décisions ;
- . Le savoir-faire en regard de l'adaptation, de la formation, de la gestion des compétences des hommes ;
- . Le style de management (autoritaire, laxiste, charismatique, technocratique....) et sa perception par le personnel ;
- . Le staff et la bonne connaissance qu'il a des attentes du personnel ;
- . Les valeurs de l'entreprise et la manière dont elles sont comprises et partagées.

### **3.2. Origine humaine**

Plusieurs méthodes de résolution sont possibles dont celles qui transforment les styles de raisonnement de mode défensif et autoritaire du type (la mesure la plus sage est de fermer l'agence y) en un mode plus constructif de type («nous devrions fermer l'agence y car... - suivi d'une argumentation précise et de «Verriez-vous une autre option ?»). L'objectif consiste à faire s'exprimer le sentiment de toutes les parties concernées en expliquant les raisons de la démarche et surtout connaître l'opinion intime de l'interlocuteur critique, passif ou opposé. Dans cette pratique, il s'agit de substituer des jugements et des arguments subjectifs de pression sur l'autre en une relation «objectivante» capable de comprendre les fondements de l'attitude de l'autre. L'une des méthodes qui semble la plus efficace et la plus généralisable pour résoudre les conflits interindividuels est celle dite de BOWER dont la traduction en français se résume dans les sigles D.E.P.A.

## **LA MÉTHODE D.E.P.A**

Il s'agit ici de résoudre n'importe quel conflit en 4 courtes étapes distinctes. L'utilisation de cette technique est particulièrement rapide, précise et efficace, notamment lorsque l'on se sent agressé par un interlocuteur. La mise en place de la méthode D.E.P.A doit être exempte de toute subjectivité, agressivité ou de contre-attaque directe. Elle doit prendre de la hauteur de champ en essayant de rester objective tant sur les faits que sur les états d'âme.

### **En toute occasion, elle doit être emprunte d'une fermeté positive et affirmée en s'exprimant loyalement et librement :**

**. D comme DÉCRIRE :** La 1<sup>re</sup> phase consiste à décrire le comportement de l'autre tel qu'il a été perçu à votre égard en des termes aussi précis et objectifs que possible. Il s'agit d'évoquer les faits dans leur rigueur incontestable (D correspond ainsi à la phase de l'énoncé des faits).

*Ex. Vous m'avez reproché ce matin de ne pas savoir gérer mes dossiers dans l'affaire y*

**. E comme EXPRIMER :** La seconde phase consiste à exprimer le fond de ses sentiments, l'émotion ressentie, ses préoccupations, le désaccord ou la critique que le comportement déclencheur a pu faire naître en vous. Il s'agit d'extérioriser le plus justement possible son mal-être (E correspond à la phase intime et affective).

*Ex. J'en ai ressenti une forme d'humiliation devant les autres collaborateurs du service*

**. P comme PRÉCISER :** La troisième phase consiste à préciser le changement de comportement que vous souhaitez voir se réaliser de la part de l'interlocuteur face à une nouvelle situation de ce genre. Il s'agit de lui proposer une modification réaliste de son comportement propre à faire cesser le genre de

désagrément subi par vous-même (P correspond à la phase de proposition).

*Ex. Je vous serai reconnaissant à l'avenir avant de pratiquer des affirmations de ce genre, de me demander de vous faire un point exact de la situation, sachant que ce dossier est complexe et que nous sommes plusieurs à travailler dessus.*

**. A comme ANNONCER :** La dernière phase est destinée à conclure de manière ferme, ouverte et positive le sujet, en essayant d'intéresser l'interlocuteur à l'élaboration d'une telle solution (énoncé de la 3<sup>e</sup> étape). Il s'agit d'annoncer les conséquences positives (ou négatives en cas de récurrence) pour vous comme pour lui. En fait, tout l'intérêt utile de cette méthode se concentre principalement dans cette dernière partie qui doit permettre de faire prendre conscience des enjeux tout en faisant évoluer le comportement d'autrui (A correspond à la phase de conclusion positive du sujet).

*Ex. Cela nous fera gagner du temps, en vous apportant ainsi tous les renseignements utiles et nécessaires.*

## RÉSUMÉ GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE GESTION DE CONFLIT

Le désamorçage et la gestion d'un conflit de personnes supposent que soient respectées 5 règles de bon sens :

- 1.** Ne pas porter de jugement sur l'autre car juger c'est déjà condamner ou relaxer. Il est nécessaire de rester ouvert et tolérant tant que le sujet n'est pas objectivement clos et justement sanctionné en laissant à chacun une parité de chance pour se défendre, comme vous souhaitez qu'il en soit ainsi pour vous.
- 2.** Objectiver rapidement le conflit à partir de faits réels et précis et non à partir d'opinions ou de sentiments personnels. 50% des différends peuvent se résoudre simplement par la référence aux faits.
- 3.** Exprimer sa gêne, voire son mécontentement devant des affirmations, des propos blessants ou injustes, ou encore devant la méthode utilisée. Le fait de se taire et de ne rien dire, loin d'améliorer les choses enterrer en soi certaines données du conflit et contribue à maintenir les braises d'un malaise en profondeur.
- 4.** Eviter d'ébruiter le différend dans la mesure du possible afin de ne pas attiser inutilement la rumeur ou «l'effet cafétéria». Garder le secret ne signifie pas étouffer la résolution du conflit en lui-même mais volontairement sous-dimensionner l'effet d'annonce vis à vis des autres. Dans le cas d'un écho déjà existant, il vaut alors mieux effectuer une clarification «publique».
- 5.** Officialiser l'accord et/ou rédiger un document noir sur blanc. Cette procédure supplémentaire est surtout valable dans le cas d'une solution pratique et/ou d'un accord engageant contractuellement chacune des parties, de manière à rendre transparent et incontestable ce qui a été convenu.