

www.isee-entreprises.com

Techniques de gestion de conflit

IDENTIFIER LE CONFLIT

La forme du conflit permet de le classer dans certaines catégories et de prévoir la forme que devra prendre la négociation ultérieure.

- S'agit-il d'un conflit individuel ou collectif ?
- Y a-t-il une relation hiérarchique (donc verticale) entre les adversaires, ou seulement une relation horizontale entre collègues ?
- Le conflit a-t-il éclaté de façon spontanée ou est-il le résultat d'une manoeuvre volontaire ?
- Est-il dû à une situation chronique ou à un événement récent ?

POSER LES BONNES QUESTIONS

Et tout d'abord la définition même du mot conflit :

- Pour le manager à dominante organisationnelle: le conflit est un écart par rapport à une norme de bon fonctionnement du service.
- Pour le manager à dominante relationnelle : c'est un malentendu, un malaise, une souffrance dans son équipe.
- Comme pour tout problème, il convient de poser les questions essentielles, soit le QQQQC/P.
- Qui est impliqué ?
- Qui est accusé ?
- Qui accuse ?...
- Quoi ? Quel est le sujet du conflit invoqué ?
- Où est-il né ?
- Depuis quand ?
- Comment ? Sous quelle forme se manifeste-t-il ?
- Et, surtout, pourquoi a-t-il eu lieu ? Quelles en sont les causes ?

TROUVER LE PROBLEME DE FOND

Cependant, le problème de fond se trouve surtout dans la question «Pourquoi ?».

Encore convient-il de distinguer deux formes de cette même question :

- Pourquoi (sur quel sujet ?)
- Pourquoi (pour quelle cause ?)

A quel sujet les collaborateurs d'une même entreprise entrent-ils en conflit ?

A quels domaines appartiennent leurs divergences ?

- Les faits : bien qu'objectifs à priori, ils ne sont pas perçus par tous de la même façon (voir les contradictions entre témoins d'un même événement) ;
- Les causes des faits : chacun disposant d'un système logique inductif et déductif propre, les différends à ce propos sont nombreux (d'autant plus que certains confondent causalité et corrélation !)
- Les objectifs : bien qu'ils soient définis et négociés à priori dans toutes les activités de l'entreprise, ils subissent de nombreuses remises en question ;
- Les moyens d'atteindre ces objectifs : chacun son chemin, sa démarche, sa méthode, même si tous poursuivent le même but .

Les jugements de valeur portés sur les résultats de l'action : hélas ! Les jugements de valeur pleuvent, plus souvent critiques qu'indulgents en ce qui concerne le prochain (et inversement pour soi-même). «L'opinion» personnelle est par nature contestable...et fortement contestée. C'est dans ce domaine des jugements de valeur que les conflits sont les plus violents.

www.isee-entreprises.com

REMONTER AUX SOURCES DU DESACCORD

Le plus souvent elles appartiennent à deux catégories distinctes :

- Un désaccord entre la Direction et le Personnel sur la politique de l'entreprise en matière de :
 - rémunération (par exemple l'individualisation des salaires qui cause actuellement beaucoup d'insatisfaction).
 - systèmes de primes et de promotions.
 - insécurité de l'emploi.
 - conditions de travail (horaires, hygiène, sécurité...).
 - restructurations, changements.
- un désaccord psychologique entre individus :
 - communication difficile ou rare.
 - jugements portés (critiques).
 - différence profonde de systèmes de valeurs.
 - rejets de nouveaux venus.

TROUVER UN DENOUEMENT

Si l'on dressait la carte des conflits dans le monde animal, le choix du dénouement serait limité et binaire :

De l'héritage animal, l'homme garde néanmoins l'appréciation rapide de ses forces et faiblesses, et transcrit le même choix binaire-fuite ou affrontement - en termes intellectuels :

- La fuite : conflit refoulé, refus de la lutte, politique de l'autruche, évasion dans le monde du silence. A court terme c'est parfois rassurant. A long terme, les divergences non dites, non négociées, ont tendance à s'aggraver. Le conflit, devenu chronique, peut éclater un jour, sous une autre forme, sous un prétexte quelconque, mal identifié et d'autant plus grave ;

- L'affrontement : qui dit «affrontement» dit seulement «faire face», par opposition à «tourner le dos». Cependant l'homme social dispose de plusieurs moyens d'affronter ses problèmes, des pires aux meilleurs.

Distinguons trois façons d'aborder un conflit, classées selon les résultats escomptés.

Premier cas, la lutte.

Le choix de cette issue est fait en général par celui qui se croit le plus fort (à moins qu'il ait mal apprécié sa force). Si cette option est choisie par le plus faible - ce qui est rare - il s'agit alors d'une situation suicidaire, masochiste, une immolation volontaire à une cause.

Le manager ne considère cette issue de style autoritaire qu'en dernier ressort si les deux autres options ont échoué. Contrairement à son habitude quotidienne qui consiste à annoncer d'abord le non-négociable pour aller ensuite vers la négociable, dans un conflit ouvert, il est parfois préférable de tenter l'inverse d'abord. Quitte à laisser entrevoir dès le départ que l'absence de toute négociation entraînerait fatalement par la suite une position dure.

Deuxième cas, le compromis.

Beaucoup de managers, dans le passé, qui se croyaient bons négociateurs, s'en tenaient à l'option intermédiaire : le compromis. De part et d'autre les positions dures n'étaient parfois que manoeuvres d'intimidation, avant de s'asseoir, d'un commun accord, à la table de négociation. Ces solutions «fifty-fifty», «mi-figue mi-raisin», «la poire en deux» ne sont, en général pas d'une grande qualité dans la résolution réelle d'un problème. Par contre, elles peuvent apporter un apaisement si le conflit est dû plus à des tensions psychologiques qu'à une divergence grave dans l'action. Le compromis prouve la bonne foi des deux adversaires et leur désir de continuer à travailler ensemble. C'est l'issue attendue le plus souvent par des collaborateurs fidèles, mais modestes dans leurs compétences à envisager des solutions productives.

www.isee-entreprises.com

Troisième cas, la solution gagnant-gagnant.

Elle a l'avantage de satisfaire les deux adversaires. Cependant, elle demande une capacité créative qui n'est pas à la portée de tout le monde. C'est l'issue préférée des collaborateurs pour qui négocier «autrement» est toujours une possibilité d'être considéré. Très recherchée actuellement, c'est la vraie négociation qui permet de sortir honorablement d'un conflit violent. On parle alors d'une solution gagnante.

L'APPROCHE PARTICIPATIVE

Voici les règles de l'approche participative qui permet d'aboutir au résultat escompté et apporte des satisfactions d'ordre divers aux protagonistes de la négociation :

- Poser le différend de façon claire et précise comme un simple problème à résoudre, en le dépouillant de son contexte passionnel.
- Adopter une démarche logique de résolution de problèmes (recherche des causes, des points de vue divergents, des solutions...).
- Eventuellement, faire participer d'autres personnes à cette résolution de problème, afin d'éviter le tête à tête agressif, et élargir l'éventail des possibilités d'observation, d'analyse, de créativité, d'évaluation ...
- Insister, dans la phase créative, pour chercher le maximum de solutions, les plus diverses possibles, sans porter à ce stade le moindre jugement de valeur (méthode du brainstorming).
- Dans la dernière phase, celle du choix de la solution définitive pour les deux adversaires, on peut procéder de deux façons :
 - La plus courante consiste à établir ensemble et par consensus, la liste des quatre ou cinq critères communs qui permettent d'évaluer toutes les solutions émises. Quand deux personnes se disputent, c'est en général parce qu'elles jugent le même fait sur deux critères de valeurs différentes (par exemple : le coût et la satisfaction).
 - Par contre, il est beaucoup plus facile d'obtenir une série de mini consensus en passant ensemble un fait au même crible. Les deux s'entendent à dire que la chose est «assez chère», mais «plutôt agréable», «pas très facile à réaliser», mais «rentable» ou pas, à plus ou moins long terme, etc.
- Le système commun de valeurs étant posé noir sur blanc, il reste à pondérer les critères d'un coefficient, à chiffrer l'évaluation de chacun, point par point (de 0 à 5 points par exemple), à comptabiliser les résultats. Cette méthode de décision commune fait ressortir le côté raisonnable et réfléchi des négociateurs.
- une autre variante apparaît, plus «affective» ; chacun des deux adversaires, de façon spontanée et séparément d'abord, affecte un jugement totalement subjectif à chacune des solutions émises précédemment : + = j'aime, - = je n'aime pas.