

Comment traiter un conflit ?



On demande un jour à Henri IV :
« Sire, comment se débarrasser de ses ennemis ? »
« Le mieux est de s'en faire des amis »,
répondit le roi.

Stratégies et démarches de traitement des conflits

Il y a plusieurs façons de faire face à un conflit car les situations sont variées.
Dans ce chapitre vous trouverez :

Une présentation des différentes stratégies que l'on peut adopter en situation de conflit.

Un fil conducteur en 7 phases pour traiter un conflit.

Quelques démarches simples adaptées à différentes situations.

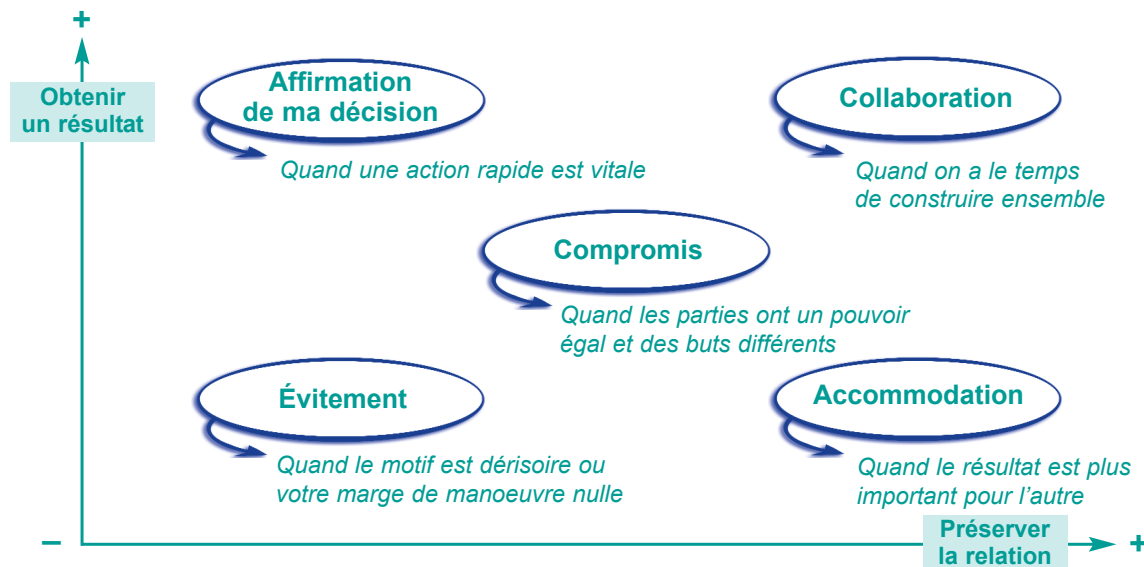
Ces méthodes sont efficaces si elles sont fondées sur des attitudes et des comportements constructifs.

Didier Noyé
Directeur associé d'INSEP CONSULTING

*Cet article est extrait de
« Gérer les conflits. De l'affrontement à la coopération »,
Didier Noyé, Les Basic d'INSEP CONSULTING ÉDITIONS, 2004*

Les différentes stratégies possibles

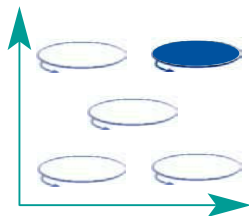
Ces différentes stratégies peuvent se situer sur un tableau où l'on fait apparaître l'importance que vous donnez à préserver la relation avec l'autre et l'importance que vous donnez à obtenir le résultat que vous recherchez. C'est bien sûr la stratégie de collaboration qui permet de conjuguer ces deux buts. Mais les autres stratégies peuvent être justifiées dans certains cas.



Adapté de Ruble T. & Thomas K., *Organizational Behavior and Human Performances*, 1976.

Stratégie de collaboration

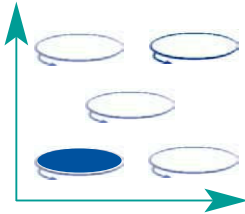
C'est l'approche la plus constructive ; elle prend en compte les besoins des uns et des autres dans une logique gagnant/gagnant.



« Je veux comprendre son point de vue et son besoin ; Je veux qu'il fasse de même. Je crois que nous sommes capables de trouver un terrain d'entente. »

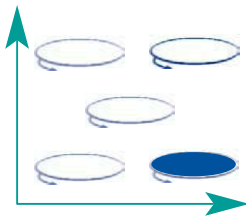
Cette démarche est la plus riche, elle prend du temps et suppose une attitude constructive de la part de chacun.

Stratégie d'évitement



Vous renoncez à traiter le problème et ignorez le conflit. C'est justifié si l'objet du conflit est dérisoire. C'est aussi une démarche provisoire de prise de recul si vous considérez que ce n'est pas le lieu ni le moment de traiter la question, si vous pensez qu'il vaut mieux laisser les esprits se calmer pour l'instant. Mais si le problème est important, la stratégie d'évitement devient la stratégie de l'autruche et tout le monde y perd.

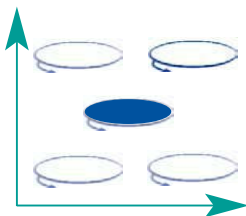
Stratégie d'accommodation



Vous vous accordez d'une solution qui ne vous convient pas. Vous mettez fin au désaccord en acceptant la solution de l'autre. C'est justifié s'il n'y a pas beaucoup d'enjeu pour vous et si la préservation de la relation avec l'autre a beaucoup d'importance pour vous. Mais c'est une logique où l'autre gagne et vous êtes perdant. Vos besoins n'ont pas été pris en compte et si la question est importante, rien n'est réglé, les sources du conflit demeurent.

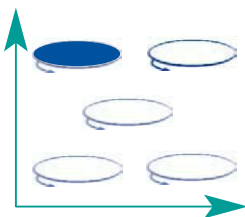
Stratégie de compromis

« Tu voulais 6%, je te propose 2%. Tombons d'accord sur 4%.
Une semaine on fera à ton idée, une semaine à la mienne... »



On négocie, on marchand, donnant donnant, chacun lâche un peu et on se met d'accord à mi-chemin de ce que chacun voulait. Le compromis peut être une solution quand les ressources à se partager sont limitées, quand les buts divergent et que les parties ont un pouvoir comparable. Le compromis résulte d'un rapport de force ; il permet de limiter les dégâts, mais il n'a pas exploré toutes les options possibles. Il peut facilement aboutir à des solutions dégradées qui ne donnent pas satisfaction.

Stratégie d'imposition : affirmation de ma décision



Vous imposez votre solution en vous appuyant sur votre position de force ou votre pouvoir hiérarchique. C'est justifié quand une décision rapide est vitale, quand vous considérez être dans le domaine du « non-négociable ». Mais vous créez ainsi une situation gagnant/perdant si votre interlocuteur a le sentiment de ne pas être entendu et d'être écrasé. Le perdant n'a pas dit son dernier mot et nous avons là la source de conflits futurs. Comme nous l'avons vu plus haut, c'est souvent une erreur de considérer que sa propre solution est non-négociable.

Fil conducteur pour traiter un conflit***Ouvrir le dialogue positivement*****1**

Entrer en relation pour communiquer de façon constructive. Reconnaître que le différend existe, sans exprimer de reproche. **Décrire les faits précisément.**

« *Nous avons un problème qui mérite d'être traité.
Êtes-vous d'accord pour en parler ?* »

S'assurer de la réceptivité de l'autre.

Explorer le point de vue de l'autre**2**

Donner à la personne la possibilité de s'exprimer. Repérer quelle est sa position, quelle est son attente.

Pratiquer une bonne écoute ; poser des questions pour comprendre ; demander des faits.

Remonter aux besoins et aider à les définir :

« *Qu'est-ce qui est important pour vous ?* »

Reformuler les idées exprimées.

Refléter aussi les sentiments que vous constatez chez votre interlocuteur :

« *Je vois que vous êtes contrarié... déçu... impatient...* ».

Ainsi vous manifestez votre écoute, votre attention.

Exprimer votre point de vue**3**

Exposer votre position. Mentionner les faits constatés et qui posent problème pour vous. Exprimer ce que vous ressentez (mécontentement, déception, colère...).

Exprimer quel est votre besoin :

« *Ce dont j'ai besoin, ...* » et non pas « *Vous devez...* »

Mettre en lumière les points d'accord et les différences**4**

Souligner les points d'accord et aussi les points de désaccord pour mesurer le chemin à faire. Ne pas minimiser les points de désaccord : vous auriez des difficultés par la suite.

Chercher ensemble des solutions au problème

5

Une fois les besoins reconnus, il s'agit de créer des solutions entièrement nouvelles, compatibles avec les besoins mutuels.

Questionner la personne sur les solutions qu'elle propose.

Générer des options avec différentes hypothèses :

« *Quelles sont les variantes possibles ?* ».

Décider ensemble de nouvelles dispositions

6

Évaluer les options et choisir ensemble.

Choisir une solution qui convienne aux deux.

Définir conjointement les actions à mener.

« *Nous sommes bien d'accord sur ce qu'il y a à faire* ».

Mettre en œuvre et vérifier les effets produits

7

Mettre en application.

Évaluer les effets produits et laisser la porte ouverte à des réajustements possibles.



Pratiquer le feed-back pour éviter le non-dit***Donner du feed-back***

Communiquer votre constat en citant des faits objectifs :

« *Vous avez fait ceci...* » ; « *Lorsque vous dites...* »

Indiquer l'effet produit et les conséquences :

« *Voici ce que cela a provoqué...* » ; « *J'ai ressenti... parce que...* »

Inviter à poursuivre pour les comportements positifs.

Ou demander un changement.

Échanger pour s'assurer que la perception de la situation est partagée.

Chercher ensemble des pistes d'action.

Recevoir le feed-back

Écouter ce que l'autre a à dire. Vérifier que vous comprenez.

Recevoir le feed-back sans se justifier. La perception de votre interlocuteur est une information en soi.

Accepter le feed-back et remercier celui qui vous l'a donné.

Demander du feed-back

Sans attendre les réactions de vos interlocuteurs, demander du feed-back sur l'effet produit par vos actions et vos paroles.

Arrêter l'agression

Une crise de nerfs n'est pas un point de vue



Canaliser les comportements agressifs ; prendre la parole pour **souligner que la façon de communiquer nous conduit à une impasse**, à une situation où tout le monde sera perdant. Ne pas riposter sur le thème du conflit, mais exprimer votre volonté de ramener l'échange à une logique constructive.

Accueillir l'émotion et arrêter l'agression. « *J'entends bien que vous êtes en colère, excédé, etc.* ». Il est légitime d'exprimer sa réaction de façon vigoureuse, mais nous devons nous attacher à respecter les personnes et à respecter les faits.

Si nécessaire, **prendre le temps de laisser retomber l'adrénaline.** En effet, quand les émotions sont très fortes, il est difficile de mettre la raison aux commandes.

Calmer le jeu et **manifestez votre bonne volonté** en demandant :

« *Qu'est-ce que vous attendez de moi ?* ».

Par des questions, **repérer quel est le stress** ou le besoin insatisfait qui a suscité cette agression.

Répondre aux critiques

Pour réagir sans aggraver les tensions :

Écouter la critique et chercher à entendre ce qui est dit.

Reformuler le contenu de la critique pour montrer à la personne qu'elle est entendue.

Demander à votre interlocuteur de préciser par des faits ce qu'il vous reproche.
Ne pas chercher à deviner ce qu'il veut dire.

Éviter de vous justifier ou de critiquer à votre tour.

Si la critique est juste ou partiellement juste : reconnaître votre part de responsabilité (les torts sont souvent partagés) ; puis proposer de rechercher ensemble des solutions.

Si la critique vous semble non fondée : exprimer votre perplexité devant ce qui est dit ; faire part des informations à votre disposition, présenter calmement les faits concernant la situation et vérifier que la connaissance de ces informations est partagée.

Répondre aux demandes impossibles

Apprécier s'il convient de répondre immédiatement ou après un délai de réflexion.
Ne pas faire de promesses impossibles à tenir.

Poser un refus à l'objet de la demande et non pas à la personne.

Si nécessaire, montrer clairement, au cours de l'entretien, en quoi la demande est irrecevable. Les motifs peuvent être variés : *moyens limités, risques encourus, priorités à prendre en compte, principes ou règles à respecter, équité entre les personnes, attentes des clients, respect des engagements...*

Il est préférable de donner une très bonne raison plutôt que plusieurs raisons plus ou moins convaincantes.

Questionner pour voir quel est le véritable besoin derrière la demande.

Aider l'interlocuteur à envisager d'autres alternatives.

Être clair sur le non-négociable.

DESC pour ouvrir un conflit

Il est souvent utile de prendre l'initiative et de passer du conflit rampant au conflit ouvert. DESC est un moyen mnémotechnique simple pour réagir à une situation conflictuelle (c'est un condensé de la démarche en 7 points, page xx).

Décrire les faits



Dire ce qui s'est passé de façon précise et factuelle. *Qui, quoi, combien de fois, quand, comment ?* Montrer ce qui pose problème, sans généralisation, ni interprétation ou déduction hâtive.

Exprimer votre sentiment



Dire ce que vous ressentez en constatant ces faits. Parler de vous et non pas des autres. Votre ressenti : *insatisfaction, déception, gêne, colère, inquiétude, préoccupation, dévalorisation...*

Suggérer une solution



Proposer une façon de solutionner le problème. Soit une façon de faire qui élimine la cause du problème (*une règle du jeu entre nous, un moyen de supprimer l'insatisfaction*), soit des modalités pour examiner le problème ensemble et construire une solution. Être simple et précis en proposant les suites à donner.

Citer les conséquences positives de la proposition



Montrer l'intérêt mutuel que représente cette proposition, les avantages pour votre interlocuteur, pour vous-même, pour l'organisation. Conclure en s'assurant de l'accord de la personne pour une décision claire.

Négocier pour sortir du conflit

La négociation peut être un moyen de mettre fin à un conflit. C'est une négociation gagnant/gagnant si les intérêts et les besoins des deux parties sont respectés. Mais la négociation peut aussi tourner au marchandage et aboutir à un compromis.

Le déroulement d'une négociation ne peut pas être programmé, mais il faut quand même se préparer par quelques questions.

Quels sont les enjeux de cette négociation ?

Quels enjeux pour vous, qu'est-ce qui est important, de quoi avez-vous vraiment besoin ?
Quel est le minimum à sauvegarder ? Quels enjeux pour l'autre ?

Quelles sont les différentes options possibles ?

Quelles solutions envisager ? Peut-on en trouver d'autres ?

Quels critères prendre en compte pour apprécier les options ?

Commodité de la solution, efficacité, coût, facilité de la mise en œuvre...

Quelle porte de sortie pour vous en cas de non-accord ?

Qu'allez-vous faire si vous ne parvenez pas à un accord ?

Quelle porte de sortie pour lui ? Que va-t-il faire s'il n'y a pas d'accord ?

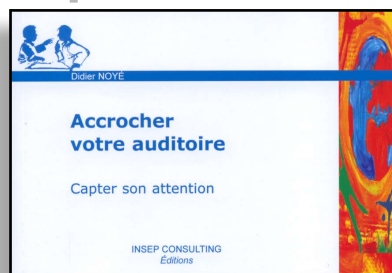
Faut-il mettre l'accord par écrit ?

Les **BASIC** d'INSEP CONSULTING ÉDITIONS



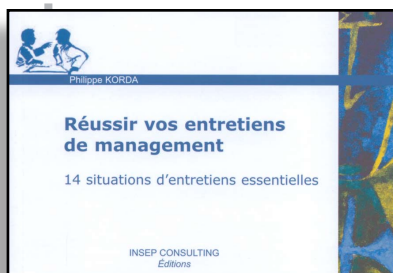
Pourquoi gérer les conflits ?
 Pourquoi des conflits ?
 Quels comportements en cas de conflit ?
 Comment traiter un conflit ?
 Peut-on prévenir les conflits ?

Didier Noyé



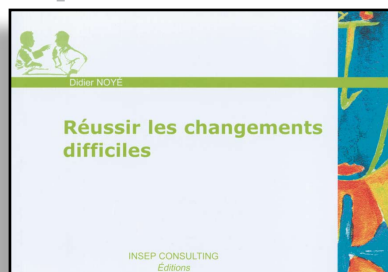
Comment préparer votre présentation ?
 Comment faire une présentation qui marque ?
 Comment rendre vos visuels percutants ?
 Comment gérer les situations délicates ?

Didier Noyé



Quand devez-vous mener un entretien ?
 Réussir ses entretiens ?
 Comment conduire chaque type d'entretien ?

Philippe Korda



En quoi le changement est-il difficile ?
 Que signifie changer ?
 Quelles dimensions prendre en compte ?
 Comment mobiliser les personnes dans le changement ?
 Quels sont les fondamentaux du changement ?
 Comment choisir une stratégie d'action ?
 Quelle dynamique pour réussir un changement ?

Didier Noyé

Autres titres de la Collection

Innovier dans l'entreprise...
C'est l'affaire de tous

Réaliser un benchmarking
Se comparer aux meilleurs pour progresser

Réussir votre business plan
Un Plan d'affaire pour vos projets

Prendre une fonction de manager
Guide pratique du manager

Déléguer et responsabiliser

Cultiver les compétences
Pour une équipe performante

Manager les personnes
Le management situationnel

Réussir vos réunions

Former et fidéliser un nouveau collaborateur

Manager votre équipe

Manager les performances

Manager un projet

Coacher vos collaborateurs
Le rôle du coach des managers

Manager en transversal
Stimuler la créativité

Insep Consulting Éditions
 18 bd Malesherbes
 75008 Paris

www.insep.com