

PARTIE 3 – LA GESTION DES CONFLITS

Chapitre 12 – Le dépassement des conflits

Il existe différentes méthodes de résolution de conflits. ***Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.***

Vidéo d'introduction

I - Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion.

Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

II - L'arbitrage

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

III - La médiation

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ.

Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

IV - La négociation

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

A/ Les différents types de négociation :

La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant).

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

B/ Les différentes techniques de négociation :

La technique des pivots :

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

Les techniques de maniement du temps :

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de "guerre des nerfs" où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

La technique "point par point" :

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de "grignoter" petit à petit ses positions.

La technique des jalons :

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de lego et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

La technique des bilans :

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

La technique des quatre marches :

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée **quatre solutions** et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale.

- La *première solution* est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme.
- La *seconde solution* est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre.
- La *troisième* est l'inverse de la seconde, la *quatrième* est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

V - Résoudre par la prévention

A/ Former les individus aux fonctionnements humains

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées.

Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

B/ Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les petites tensions.

Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifestent tôt ou tard de manière violente.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

C/ Définir clairement les règles à l'avance

Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être « SMART »

Spécifiques ;

Mesurables ;

Accessibles

Réalisables (négociables) ;

Temporels ;

En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

Le dépassement des conflits est un sujet peut évoqué dans les entreprises. Cette situation révèle un refus pour les dirigeants de voir en face ce qui est pourtant inévitable. Les conflits existent !

Pour nombre de patrons, leurs salariés sont suffisamment adultes pour éviter ces « enfantillages » et, dans le cas contraire, leur autorité devrait suffire à régler rapidement le problème. Or, nous l'avons vu, le recours hiérarchique a ses limites.

De plus, ces conflits ne sont pas sans conséquence ! ***Fatigue, perte de confiance, baisse de performance ; si les effets des conflits sont difficilement quantifiables, ils n'en sont pas moins perceptibles. Les suicides constatés récemment dans différentes grandes entreprises françaises ne sont certainement pas étrangers à un manque de gestion de conflits latents.***

Si les solutions existent, la prévention apparaît couramment comme le remède à mettre en avant. Certaines entreprises l'ont bien compris et tentent de consolider l'esprit d'équipe chez leurs salariés (stage de pilotage, de saut en parachute, paintball...) ou toutes autres activités ludiques qui permettent de resserrer les liens, de découvrir les autres et peut-être de mieux les comprendre.

Mais la complexité de l'être humain le pousse sans cesse à sortir des sentiers battus. Dans ce cas, la rupture est prête à faire surface au moindre écart !

APPLICATION :

1. Prenez connaissance de la situation professionnelle et des annexes
2. Formez 3 groupes de 5 étudiants
3. Préparez le rôle de l'assistant de manager conformément au scénario correspondant à votre groupe :

	Acteurs	Scénario
Groupe 1	- l'AM - Yohann	Vous demandez à Yohann de bien vouloir vous fixer une date pour l'interview de Sarah Thomson
Groupe 2	- L'AM - Yohann - Lou	Yohann refuse tout dialogue avec vous, arguant du fait qu'il est surchargé de travail. Lou, sa collègue, intervient dans la conversation.
Groupe 3	- L'AM - Yohann - Mélanie	Yohann refuse catégoriquement de prendre en charge l'entretien avec Sarah Thomson. Mélanie, qui a assisté de loin à la scène, vous demande de l'informer de la cause de ce différend.

4. Simulez la scène préparée
5. Procédez à une analyse réflexive en mettant en commun vos observations avec les autres groupes

Annexe 1 : Mise en situation professionnelle

Vous venez d'être embauchée en CDI dans la Société OnLineAdress située 5 avenue Montparnasse dans le 14^e arrondissement de Paris. Cette entreprise a pour activité la gestion d'un site Internet, d'un magazine on-line haut de gamme et d'un ensemble de city guides qui proposent les lieux les plus sélects (restaurants, hôtels...) dans les plus grandes villes du monde.

Créée en 2009, cette start-up comprend 6 salariées dont une équipe de rédaction composée de 5 journalistes et vous, l'assistant de manager (annexe 1). L'équipe travaille dans un open space équipé des dernières technologies. OnLineAdress est dirigée par Mélanie Dourbement, diplômée d'une grande école de journalisme ; elle a pour habitude de faire confiance à ses collaborateurs et de leur déléguer la mise en œuvre de projets.

Le site Internet, consultable sur www.onlineaddress.com, comprend une zone communautaire qui permet aux membres inscrits de réagir et commenter les articles proposés. Le site propose aussi des versions en langue étrangère (anglais et espagnol).

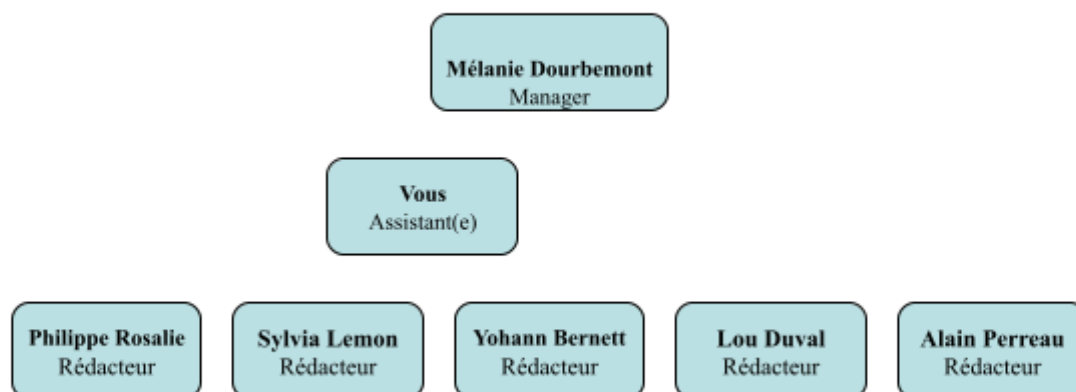
L'entreprise doit faire face à une forte concurrence et trouver le moyen d'augmenter sa notoriété et attirer de nouveaux internautes sur le site. Mélanie Dourbement compte notamment sur la mise en ligne d'interviews de bloggeurs connus sur le net pour attirer de nouveaux membres et fidéliser les visiteurs.

Cette démarche est en effet bénéfique pour le site car une fois le blogueur interviewé, celui-ci met souvent en ligne l'interview sur son site, faisant ainsi bénéficier l'entreprise d'une publicité gratuite. Grâce aux différentes interviews effectuées, OnLineAdress a bénéficié de plus de 20 000 visites supplémentaires par mois.

Lors d'une réunion rassemblant, comme tous les lundis matins, l'ensemble des collaborateurs, vous avez proposé à Mélanie Dourbement de prendre contact avec une bloggeuse américaine très connue, Sarah Thomson. Votre idée a été retenue et vous lui avez adressé un mail lui présentant OnLineAdress et lui proposant une interview à distance, via le logiciel Skype, avec Yohann de l'équipe de rédaction et parfaitement bilingue. Ce dernier a accepté ce projet.

Vous venez de recevoir un mail de Sarah Thomson qui vous informe de son accord de principe sur l'interview. Reste à fixer la date et l'heure de l'entretien. Vous vous rendez alors dans le bureau de l'équipe de rédaction pour en informer Yohann et lui demander quand il serait disponible pour procéder à l'interview. Celui-ci, de tempérament hyperactif, est en pleine mise à jour du fichier restaurants. Il paraît sous pression et très absorbé. D'un air distrait, il prend tout de même le temps de vous écouter.

Annexe 2 : Organigramme de OnLineAdress



Annexe 3 : Profil des collaborateurs de OnLineAdress

Prénom - Nom	Age	Ancienneté chez OnLineAdress	Profil
Mélanie Dourbemont	35 ans	5 ans	Fondatrice d'OnLineAdress, ouverte, dynamique, passionnée par son métier
Philippe Rosalie	27 ans	1 an	Indépendant, ferru d'informatique, réservé, travaille à mi-temps
Sylvia Lemon	32 ans	4 ans	Calme, posée, un peu réticente aux changements
Yohann Bernett	42 ans	1 an	Hyperactif, extraverti, revendicatif, bilingue anglais
Lou Duval	25 ans	3 ans	Dynamique, aime travailler sous pression, un peu angoissée
Alain Perreau	46 ans	5 ans	Co-fondateur d'OnLineAdress, conciliant, très expérimenté et toujours détendu
Vous	21 ans	2 mois	Assistant(e) à OnLineAdress

LISTE DES GROUPES :

<i>Groupe 1</i>	<i>Groupe 2</i>	<i>Groupe 3</i>