



visana

A votre service, tout simplement.

Clientèle
entreprises



flashlight pour les personnes en charge de conduite
Conflits



Dr. Anne Katrin Matyssek

visana

A votre service, tout simplement.

Bienvenue au ce flashlight pour les personnes en charge de conduite!

Aujourd'hui, nous utiliserons les 15 minutes du flashlight pour traiter la question de savoir comment rester empathique et orienté/e aux solutions, en cas de conflit.

Quel est le thème du jour?

Quels en sont les effets?

- *Un collaborateur, membre d'une équipe dont le responsable est en fonction depuis quinze mois, est souvent absent quand on aurait particulièrement besoin de lui. Un jour, le responsable d'équipe lit un article sur le thème «les astuces des absentéistes». Il contient la liste des maladies que le collaborateur en question a déjà souvent données comme explication pour ses absences. Le responsable découpe la liste et la pose dans le casier du collaborateur, sans commentaire.*
- *Un collaborateur a l'impression que son supérieur lui donne des tâches peu valorisantes et bien en-deçà de ses qualifications. Il n'ose pas se défendre mais se venge en accomplissant ses tâches avec négligence.*

Nous savons tous et toutes que les conflits font partie de la vie. Mais nous réagissons néanmoins souvent pseudo-objectivement (prenant un air faussement indifférent) ou spontanément avec agressivité, au lieu de réfléchir aux émotions et aux intérêts en jeu. Ce flashlight de conduite donne des conseils sur la manière de continuer à faire preuve d'estime, en situation de conflit, et sur la prévention de conflits dans l'équipe.

Une cohabitation sans conflit n'est jamais possible

Partout où des êtres humains travaillent et vivent ensemble, des conflits surviennent occasionnellement.

Conflit = incompatibilité entre intérêts opposés.

La situation ne devient problématique que lorsqu'un conflit n'est pas vécu ou quand il y a escalade. Il devient alors difficile de continuer à faire preuve de respect.

Mais une fois qu'on réalise ce qui fait un conflit interpersonnel, la solution est à portée de main. Il existe évidemment de «vrais» conflits factuels: lorsque deux personnes se disputent quant à la manière dont il faut agir dans une situation donnée, sans émotions; elles présentent chacune leurs arguments puis décident ensemble de la marche à suivre.

Ce type de conflit est rare!



Dans la plupart des conflits, les émotions jouent un rôle

Les arguments sont souvent chargés d'émotions et ne sont ni factuels ni neutres. Il s'agit d'imposer ses propres idées, parce que l'on s'identifie à ses propres arguments et qu'on considère les arguments de l'autre comme moins valables.

Dès lors, le conflit n'est plus objectif, même s'il traite toujours d'un objet précis. En réalité, l'objet est devenu un prétexte, un terrain pour un conflit relationnel.

Que pouvez-vous faire?

mini-conseils

Vous pouvez tester l'effet réducteur de conflit des **mini-conseils** suivants, directement à votre place de travail:



Les conflits sont plus faciles à régler quand ils sont frais. Ne le laissez donc pas trainer!

1

Posez-vous la question «Dans quel but fait-il/elle cela?» et non pas «Pourquoi?»! Vous essayez ainsi de déterminer l'objectif d'un comportement, ce qui rend plus facile la recherche de solutions alternatives: comment cet objectif peut-il être atteint sans que personne n'ait l'impression de se faire marcher sur les pieds? Ce n'est qu'en vous mettant activement à la place de l'autre, que vous pouvez régler un conflit. Mais quand on se sent agressé/e, on n'a pas envie de faire preuve d'empathie; donc: étape 2!

2

Prenez brièvement de la distance (au moins intérieurement)!

Dès que vous vous sentez touché/e dans vos émotions, une solution immédiate au conflit n'est pas envisageable. Il vous faut d'abord prendre du recul, au moins mentalement, mais peut-être aussi dans l'espace et dans le temps («Je remarque que cela me touche, je dois d'abord laisser cela agir cinq minutes - à tout de suite!»). Cette manière d'agir dans un conflit est adulte: pas de retrait, ni de contre-attaque ou d'objectivité artificielle. Plutôt s'arrêter brièvement, réfléchir aux émotions et aux besoins qui sont en jeu, puis passer à l'étape 3.

3

Évitez le visage indifférent! Donnez un retour!

Laissez aussi votre visage exprimer votre situation émotionnelle quant aux instructions ou aux développements actuels. Lorsque quelque chose vous déplaît ou que vous vous sentez traité/e injustement, par exemple, vous ne devriez pas ravalier votre mécontentement (cela peut causer des ulcères), mais plutôt aborder les besoins que vous avez et qui ne sont pas satisfaits par ces situations. Important: dites aussi clairement ce que vous souhaiteriez!

L'estime

(à l'avance, en quantités
généreuses)

**est le meilleur moyen
pour prévenir les
conflits.**

Lois relatives aux conflits

La seule chose dont les personnes en charge de conduite ne doivent pas s'occuper, ce sont les conflits.

Ils arrivent tout seuls.

Peter Drucker

Lois relatives aux conflits

- La plupart des conflits surviennent en raison de déficits de la communication.
- Un conflit peut devenir négatif, dès que l'aspect relationnel devient plus important que l'aspect factuel. Les conflits purement factuels sont rares.
- Les conflits ne se règlent généralement pas tout seuls. Plus on intervient tôt, mieux c'est.
- Nous avons toutes et tous des besoins. Si nous portons notre attention sur les besoins cachés derrière le comportement de l'autre, nous trouvons plus facilement une solution.
- Dans la plupart des conflits, les deux parties ont partiellement raison.
- La source des conflits peut être située au niveau de l'organisation comme au niveau des personnes. Ils surviennent et escaladent plus facilement lorsqu'une situation était déjà difficile au préalable.



«Une personne qui ne se sent pas estimée se venge en n'étant pas disposée à faire des heures supplémentaires, en travaillant juste le minimum, en se bornant à être physiquement présente».

En d'autres mots: le sentiment d'être traité injustement ou de recevoir trop peu de reconnaissance augmente le potentiel de conflits.

Comportement de conduite préventif relatif aux conflits dans l'Équipe

Les personnes en charge de conduite ont de nombreux moyens préventifs à disposition pour éviter l'escalade d'un conflit:

- veiller à la transparence, en communiquant et en informant suffisamment tôt
- exprimer des louanges et de l'estime de manière crédible
- réduire la charge qui pèse sur les collaborateurs/trices très sollicités, par des entretiens
- contact empreint d'émotions positives avec chacun/e («Comment a été votre week-end?»))
- rencontres régulières pour sonder l'atmosphère (pas seulement des rencontres au sommet, lorsque la crise est déjà déclenchée)
- règles relatives aux conflits dans l'équipe (p. ex. pas de médisances; phrases parlant de soi: «ça me dérange»)
- intégration réfléchie des nouvelles personnes (p. ex. par un système de parrainage).

Afin de pouvoir plus facilement identifier les conflits de manière précoce et de ne pas être dépassé/e par une escalade, vous trouverez une liste de contrôle de signaux d'alarme précoces possibles, sur la prochaine diapo.



Les conflits surviennent rarement du jour au lendemain.

4 principes de base pour la prévention des conflits

«Je t'apprécie, tu m'apprécies»
(l'estime comme état d'esprit fondamental)

«Dis «je», puis exprime-toi!»
(assumer ses responsabilités puis avoir du courage pour la discussion)

«Chaque personne a partiellement raison»
(capacité de compromis et d'empathie)

«Montrez vos émotions et ayez du cœur»
(authenticité)



Prévention des conflits qui,
mais comment?

Liste de contrôle

ce type de conflits existe-t-il dans votre équipe?

- Constatez-vous une cordialité froide, soit que vos collaborateurs/trices ne font plus qu'échanger des politesses et des phrases creuses, au lieu de s'intéresser réellement les uns aux autres?
- Y a-t-il une tendance vers la communication par écrit?
- Le silence règne-t-il lors des rencontres des membres de l'équipe? Les questions ne reçoivent-elles plus de réponses?
- Constatez-vous que certaines personnes auparavant très actives, ne participent plus aux actions communes, se retirent?
- Y a-t-il des collaborateurs/trices qui prenaient souvent la parole auparavant, mais qui ne s'expriment plus aujourd'hui et semblent ne faire que leur travail sur instruction?
- Certains/es collègues sont-ils rabaissés par des médisances? Des rumeurs circulent-elles sur certains/es?
- Avez-vous entendu des accusations («elle a de nouveau ... »)?
- Arrive-t-il que certains membres de l'équipe froncent les sourcils ou se détournent dès qu'un/e collègue précis/e prend la parole?
- Existe-t-il des «principautés» (moins de collaboration et davantage de travail en solitaire)? Ou la tendance à la formation de cliques, dans lesquelles on se rassemble pour former des sous-groupes?
- Arrive-t-il que vos collaborateurs/trices ne s'écoutent plus, que des choses convenues ne soient plus respectées?

Être attentif

aux signaux d'alerte

Supposons que vous ayez identifié un éventuel signal d'alarme et que vous souhaitiez le thématiser, même si vous n'êtes pas sûr/e. Dans ce cas, veuillez aux quatre points suivants:

1. décrire sans juger: «j'ai remarqué que ... »
2. ajouter des éléments de pondération: «il est possible que je me trompe, ce n'est pas toujours facile de garder une vue d'ensemble, quand on est si nombreux»
3. prendre position: «mais il me tient à cœur d'aborder ce sujet»
4. signaler sa disposition à une discussion: «si vous remarquez quelque chose à ce sujet, ...»

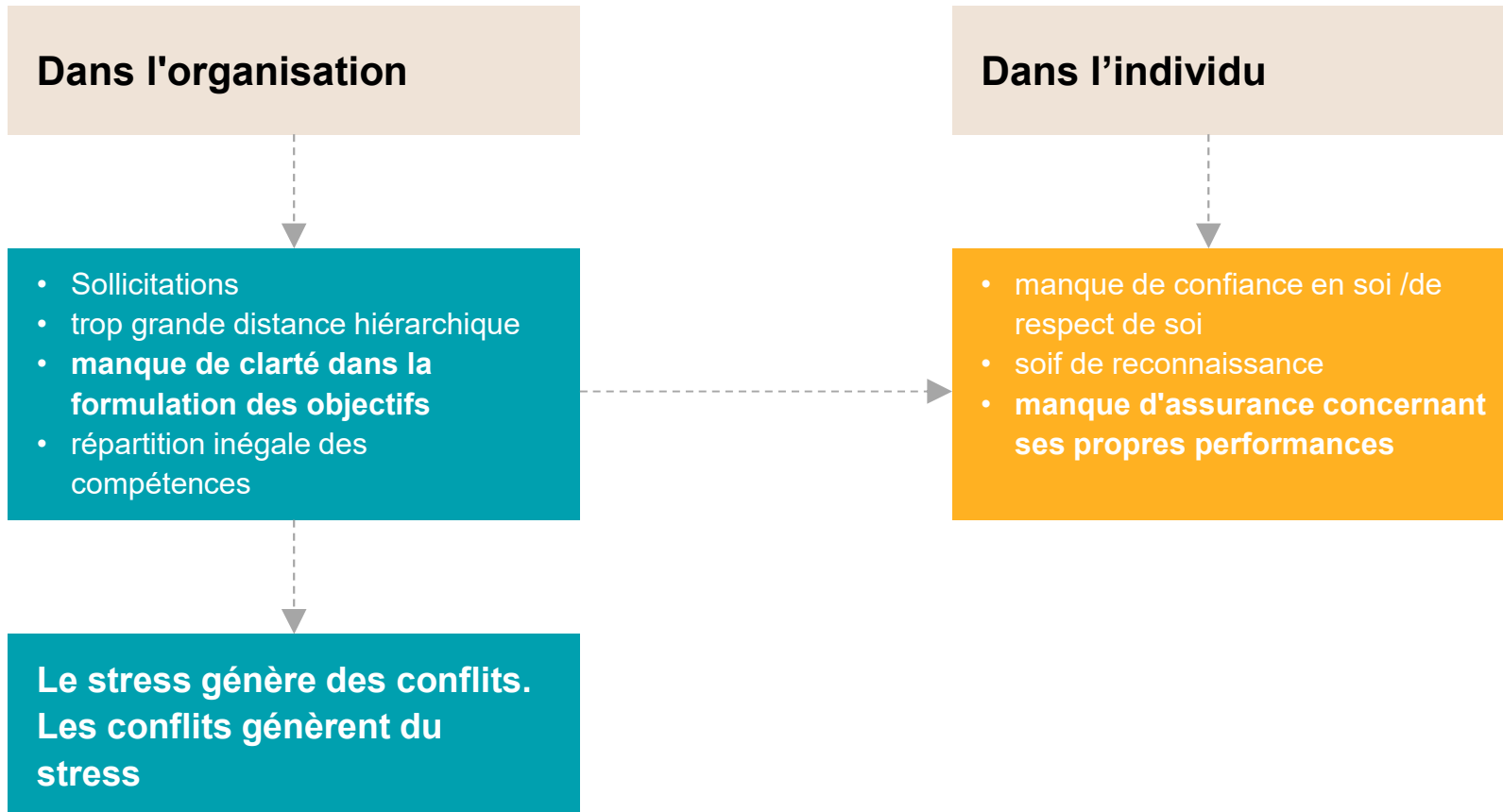


Le message de cet entretien est le suivant:

«J'ai remarqué quelque chose, et ça ne m'est pas indifférent»

Après quelque temps, si vous ne constatez pas de changement, il faut devenir plus clair, lors du deuxième entretien: «Je n'accepte pas cela dans mon équipe et je souhaite que ...» Optez pour des formulations positives: ne dites pas ce que vous ne voulez plus, mais plutôt ce que vous voulez à la place. Sur la diapo 19, vous trouverez des conseils relatifs à un entretien de médiation, pour les cas extrêmes:

Potentiels de conflit



Contexte psychologique des conflits, au niveau des relations

Nous avons l'impression que quelqu'un empiète sur notre territoire ou restreint notre espace, que nous devons nous défendre, soit: notre estime de soi est attaquée, elle se sent menacée. Chez certains, cela va plus vite que chez d'autres. Vous vous doutez certainement déjà de quoi cela dépend: moins une personne a de l'estime pour soi-même, plus vite elle se sentira attaquée et croira devoir se défendre.

Comment cette attitude défensive est-elle interprétée par l'autre personne?

Clairement comme une agression, un empiètement sur son territoire, une menace pour son estime de soi, et c'est l'escalade du conflit. Les conflits peuvent évidemment avoir des causes très diverses, mais la base est généralement donnée lorsque l'estime de soi est menacée.

Une attaque contre l'estime de soi est difficile à accepter. Nous réagissons en attaquant, presque instinctivement, afin de rétablir notre estime de nous-même, de "redonner à l'estime de soi une valeur positive". **En votre qualité de personne en charge de conduite, vous ne pouvez quasiment pas influencer la susceptibilité de vos collaborateurs/trices. Mais en leur donnant des marques d'estime (éloges et reconnaissance), vous pouvez les rendre plus forts.**

Prévention des conflits au niveau de l'organisation

- charges basses
- marges de manœuvre et de décision importantes
- climat d'ouverture
- instruments de travail qui fonctionnent
- objectifs réalistes

Quand plus rien de va: l'entretien de médiation

Si, en votre qualité de personne en charge de conduite ou de responsable du personnel, il vous incombe de régler un conflit dans l'entreprise, par exemple entre deux parties en désaccord, un entretien de médiation est recommandé, avec les étapes suivantes: invitez les parties en conflit (transparence et neutralité pour le thème, la durée, le choix de l'endroit de rencontre). Règle principale: les deux parties ne parlent qu'en passant par vous, elles ne s'adressent jamais directement l'une à l'autre! Vous structurez l'entretien et posez les questions, comme un animateur/une animatrice.

Plan de déroulement:

- nommer le conflit («parle de toi, dis “je”»)
- traiter le niveau personnel (nommer les besoins, écouter l'autre)
- traiter le niveau du contenu (rassembler des idées par un remue-méninges; ne pas émettre de jugement) évaluer les idées rassemblées (procéder ensemble)
- choisir la meilleure solution (accord, compromis acceptés par toutes les parties)
- mettre en œuvre et contrôler la solution (qui, quoi, quel délai, critères de mesure de l'atteinte de l'objectif)

Afin d'éviter que vous soyez déçu/e après un entretien de médiation, il est important que vous sachiez: les personnes impliquées dans un conflit ne vont pas s'aimer après cet entretien.

Ne visez pas l'harmonie, mais la paix!

La santé psychique présente de multiples facettes.

C'est pourquoi il existe, en plus de ce flashlight, autres dossiers numériques consacrés à la santé psychique au travail.