

De quoi parle-t-on ?

Le conflit est omniprésent. C'est la façon dont nous gérons ce conflit qui va permettre soit de faire évoluer la situation soit de maintenir un blocage. La discussion peut permettre de surmonter le désaccord. Si le conflit n'est pas traité, il peut évoluer en affrontements directs ou indirects qui perturbent l'équilibre de chacun et du collectif de travail en altérant l'ambiance.

Dans un conflit, il faut aller regarder la situation selon l'angle de vue de l'autre. Même si le désaccord existe toujours, c'est par ce début de rapprochement que l'on peut commencer un vrai dialogue.



1 Les types de conflits

CONFLIT DE RELATION

Mésentente issue de la relation



Qu'attend-t-on de l'autre ?

CONFLIT DE PROCÉDURE

Mésentente sur le « comment »



Comment cela doit-il être fait ?

CONFLIT DE TÂCHE

Mésentente sur le « quoi »



Qu'est-ce qui doit être fait ?

CONFLIT DE STATUT

Mésentente sur le « qui »



Qui est en charge ?

2 La prévention du conflit : les conseils

• Créer des conditions favorables à une bonne entente collective :

Respect du règlement intérieur, le compléter (si besoin) avec des règles de bien vivre ensemble, règles élaborées par l'équipe. Par exemple : un règlement spécifique au travail dans un open space.

• Repérer les facteurs de risques organisationnels pouvant générer des conflits :

Une organisation du travail défaillante crée souvent de mauvaises relations interpersonnelles et contribue à générer des conflits. Par exemple : missions mal définies et risque de doublon.

• Mettre en place, en amont, une procédure de gestion de conflit au sein de l'entreprise :

Chaque entreprise peut élaborer un système d'alerte et un processus de gestion des conflits : à qui s'adresser, comment, préciser le déroulement des étapes (entretien N+1 / entretien RH)...

• Former les managers aux techniques de repérage et de gestion de conflit.



3 Repérer les signes d'alerte

Être attentif aux premiers signes : perception de changements dans les relations entre collaborateurs.

Les signes d'alerte :

- Relation improductive : non-reconnaissance du travail de l'autre, négation de son rôle, rupture de la communication, disparition des règles de politesse, méfiance...
- Conflits à répétition : lecture inversée de la même réalité, récurrence des plaintes, apparition de clans, agression verbale, agression physique, sabotage...
- Changement de comportement d'un salarié : isolement ou attitude de retrait d'un salarié, addiction (alcool, drogues...), retards à répétition, émotions exacerbées.
- Absentéisme, turn-over.
- Impact sur la qualité du travail et la productivité.



Si vous, employeur ou manager, repérez des signaux d'alerte, ou face à un signalement, il est important de ne pas rester passif.

4 Agir en cas de conflit : outils et rôle du manager

EN PRIORITÉ : LA DISCUSSION

Le manager a un rôle de régulateur dans les relations de travail.

Pour intervenir, il faut comprendre la situation. Un échange entre les parties peut suffire à désamorcer la situation et tenter de rétablir le dialogue. Il est important de rompre le cercle vicieux en organisant un débat associant les acteurs concernés autour des situations réelles de travail, en faisant ressortir les éléments factuels.

En cas de conflit trop installé et d'agressivité entre les deux collaborateurs, il est préférable de réaliser des entretiens individuels avec chacun.

POSTURE ET ATTITUDE DU MANAGER

- Empathie,
- Bienveillance,
- Écoute,

- Neutralité : surtout ne pas prendre position,
- Ouverture d'esprit : accepter les positions de chacun sans jugement,
- Gestion de ses émotions.

RÈGLES LORS DES ENTRETIENS DE RÉGULATION

- Créer les conditions adaptées (lieu, temps dédié...) pour les échanges,
- Confidentialité,
- Respect,
- Formulation de chacun en disant « je »,
- Pas de jugement,
- Rester centré sur le travail, recueillir des éléments factuels.

5 Ressources supplémentaires

Il est important de savoir passer la main rapidement quand :

- le conflit est trop ancré ;
- si les entretiens dégénèrent ou n'aboutissent à aucune solution ;
- si le positionnement du manager-régulateur n'est pas neutre ou s'il existe un manque de confiance d'une partie ;
- en cas de difficulté exprimée par le manager-régulateur.

Les personnes ressources :

- ressources internes : N+1, RH, CSE, HSE...
- médiateur du travail : <https://www.mediateurs.fr>
- consultant extérieur.

! Le médecin du travail et/ou psychologue du travail est également un conseiller dans ce type de situation. Il peut orienter l'employeur vers un médiateur. Il peut recevoir les salariés à leur demande ou à celle de l'employeur.

