

Gestion de conflits en entreprise

KAOUTAR HARIS ([HTTPS://WWW.LESECHOS.FR/IDEES-DEBATS/CERCLE/AUTEURS/?ID=81360](https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/auteurs/?id=81360)) / Consultante en Management et Organisation | Le 29/08 à 08:39

Les conflits interpersonnels sont inévitables à notre dynamique de travail, c'est pour cela qu'ils doivent être gérés convenablement. Savoir gérer les conflits est une compétence clé du manager. Et pourquoi ne pas penser le changement plutôt que changer le pansement ?

La vie au bureau n'est pas un long fleuve tranquille. Nous avons tous vécu des situations compliquées à gérer : un désaccord avec des collègues, des critiques par d'autres collaborateurs, des postures contre-productives (mauvaises volontés, jalousies, blocages...). **Nombreux sont les motifs d'énervement pouvant engendrer un conflit.**

Un conflit est **la rencontre des sentiments ou d'intérêts** qui s'opposent : querelles, désaccords, entre personnes ou entités dans des contextes très variés : **conflits d'intérêts** (https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_conflits-dinterets.html#xtor=SEC-3168), conflits de pouvoirs, conflits de valeurs, conflits personnels. Ces différents conflits d'entreprises n'apportent que des ondes négatives et des énergies chargées d'émotions telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune, le dégoût. Parfois, ils peuvent même arriver à se matérialiser par des postures agressives, voire de violence.

Dans certaines situations, **les problèmes ne sont pas exprimés ni écoutés** par les managers et beaucoup d'entre eux sont dans l'évitement, pratiquent la politique de l'autruche ou se concentrent sur leurs objectifs par crainte de ne pas savoir maîtriser le conflit. **Personne ne se plaint, ce qui donne l'illusion que tout va bien** et que le conflit est de l'histoire ancienne.

Mais celui-ci, s'il n'est pas géré au plus vite avec transparence et encadrement, il ne peut avoir que **des conséquences négatives** tout d'abord **sur l'individu** (perte de confiance, de performance, de dynamique, maladies professionnelles, burn-out), ensuite **sur l'organisation** (baisse de productivité, mauvaise image externe).

Connaître les différentes étapes de cette mécanique est primordiale car cela permet de prendre du recul pour mieux gérer la situation :

1. Phase de désaccord : frustrations et sentiments non exprimés, incompréhension des paroles et gestes
2. Phase de tensions : sentiments maîtrisés, discussion stérile (opposition des opinions sans aucune recherche de terrain d'entente)
3. Phase de blocage : évitement de la personne en question
4. La guerre froide : succession de conflits sans éclatement
5. La guerre ouverte : Recherche de la défaite de l'autre

De notre expérience, cette escalade du conflit est généralement la conséquence de l'une ou de plusieurs de ces trois situations :

o Mauvaise organisation interne

- o Manque de procédures claires, de définition précise des postes et/ou d'objectifs SMART, validés par le Top Management
- o Aucune transparence sur la vision de l'entreprise
- o Tâches répétitives au travail : ennui, bore-out
- o Interdépendance des départements
- o Absence de KPI's et de suivi des résultats

o Manque de moyens humains et matériels

- o Mauvaise adéquation entre les objectifs fixés et les moyens mis à disposition
- o Faible investissement sur les outils de production (matériels, logiciels...)

o Manque de communication interne et de valorisation des individus

- o Absence de valorisation des collaborateurs, de leurs performances individuelles et collectives
- o Mauvaise organisation de la communication descendante et montante.
- o Faible implication des salariés dans les décisions structurantes
- o Manque de neutralité des managers

Gérer les conflits du travail, c'est tout un art

Les conflits interpersonnels sont inévitables à notre dynamique de travail, c'est pour cela qu'ils doivent être gérés convenablement. Savoir gérer les conflits est une compétence clé du manager. Il doit être capable de **faire jaillir les points de vue, de concilier des avis opposés**, tout en **utilisant ses émotions** et **celles des autres** pour préserver le lien (l'intelligence émotionnelle).

La solution est simple, il suffit de communiquer de façon constructive et contrôlée, en disant ce qui nous gêne clairement sans nous montrer blessant. Essayer de proposer des solutions au lieu de rester dans notre coin, mais c'est aussi malheureusement compliqué.

Le recours (https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_recours.html#xtor=SEC-3168) à un médiateur, une personne neutre peut être envisagée dans les situations les plus conflictuelles, notamment quand **le lien est brisé et que les deux collaborateurs ne se parlent plus, ne peuvent plus travailler ensemble**. Le rôle de celui-ci consiste alors à ne pas porter de jugement et aider les deux parties à trouver ensemble la solution adéquate. Faire en sorte que les personnes en conflit arrivent, par eux-mêmes, à trouver la voie de sortie du conflit permet généralement d'éviter que l'un ou l'autre ait le sentiment de sortir perdant de la médiation.

Pour conclure, **le conflit crève souvent un abcès, plus on intervient tôt, plus on peut l'encadrer pour lui faire prendre des formes constructives**. Ces désaccords peuvent se transformer en force positifs pour l'entreprise **puisque'ils poussent les managers à améliorer les moyens de travail**.

Le conflit est certes un problème, mais **il n'appartient qu'à nous d'en faire une opportunité, l'objectif c'est de ne pas laisser les tensions perdurer et d'agir rapidement !**

@hariskaoutar (<https://twitter.com/hariskaoutar>)

Suivre

Vous aussi, **partagez vos idées** avec les lecteurs des Echos

JE CONTRIBUE ([HTTP://LECERCLE.LESECHOS.FR/CONTRIBUTION](http://lecercle.lesechos.fr/contribution))