

# Gérer les conflits au quotidien



## Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

**Management**

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

## Avantages immédiats

### Vous savez:

- quelle dynamique destructrice est à l'origine des conflits.
- quand et comment un supérieur hiérarchique peut intervenir efficacement – et quand il devrait éviter de s'immiscer dans un conflit.
- comment aborder en pratique le traitement d'un conflit.
- ce qui est important dans les entretiens de gestion des conflits.
- comment réagir efficacement face aux situations de mobbing.

### Vous pouvez:

- reconnaître et évaluer chaque phase de l'évolution d'un conflit.
- reconnaître le moment opportun pour intervenir.
- évaluer avec réalisme vos chances de succès pour traiter vous-même le conflit.
- planifier efficacement le traitement du conflit et, dans certains cas, le traiter vous-même.
- initier une solution appropriée en cas de mobbing.

## Auteur

---



### Dr Andreas Edmüller

Le Dr Andreas Edmüller est conseiller indépendant depuis 20 ans pour Projekt Philosophie, une entreprise de deux personnes active à l'international. Ses activités se concentrent sur le soutien aux équipes, la gestion des conflits et le coaching personnel – très souvent dans un cadre international (France, USA). Son partenaire en affaires, le Dr Thomas Wilhelm, est expert pour les cultures d'entreprise asiatiques (Japon, Chine). Tous deux sont des rédacteurs spécialisés à succès, très demandés dans les domaines de *l'argumentation, du savoir convaincre, de la présentation et de la manipulation*.

Le livre **Konfliktmanagement – Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen** qu'Andreas Edmüller a écrit avec Heinz Jiranek en 2003, et édité entre-temps aux Editions Haufe pour une troisième diffusion, sert de toile de fond et de base à ce dossier.

Andreas Edmüller a initialement appris et exercé l'activité de tailleur de pierre; puis il a étudié la philosophie et la logique à Munich et à Oxford. Depuis son habilitation en 1997, il est conférencier privé pour la philosophie à l'Université Ludwig-Maximilian à Munich (LMU). Les points dominants actuellement ses travaux scientifiques sont la philosophie liée à la morale, la philosophie du droit et la philosophie de l'Etat.

Projekt Philosophie  
Unternehmensberatung  
Am Kreuzanger 3  
D-82335 Berg am Starnberger See  
Tel.: +49(0)8151-2686467  
A.Edmueller@projekt-philosophie.de  
www.projekt-philosophie.de

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Gérer les conflits au quotidien

Composition: Peter Jäggi  
Traduction: Jean-Michel Saulière  
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA  
Hermeschloostrasse 77  
Case postale  
8010 Zurich  
Tél. 044 434 88 35  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

1<sup>re</sup> édition 2019

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00561-3

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

# Table des matières

## Gérer les conflits au quotidien

<b>1. De quoi s'agit-il?</b> .....	5
Qu'est-ce qu'un conflit (ou pas)? .....	5
De quoi est-il question (ou non) dans la gestion des conflits? .....	6
Pourquoi gérer un conflit est-il de la responsabilité des cadres dirigeants? .....	7
Quelles erreurs classiques sont fréquemment commises lors du traitement d'un conflit – et pourquoi en est-il ainsi?.....	8
<b>2. La dynamique des conflits</b> .....	9
Quelle est la particularité de la dynamique des conflits? .....	9
Par quelles phases passe un conflit, si l'on n'intervient pas avec habileté? .....	10
A quels indices puis-je reconnaître la phase en question? .....	11
Durcissement.....	11
Ping-pong verbal .....	11
Passage à l'acte .....	12
Formation de fronts.....	12
Perdre la face .....	13
A quel moment un supérieur hiérarchique peut-il intervenir efficacement dans un conflit en cours d'évolution? .....	14
A quel moment un supérieur hiérarchique a-t-il un dernier espoir d'intervenir avec succès dans un conflit? .....	14
Quelles approches de l'intervention sont judicieuses et pour quelle phase du conflit?.....	15
Initiateur.....	15
Conseiller .....	15
Gestionnaire du conflit .....	15
Décideur.....	16
Que signifie <i>mobbing</i> et que faire dans un tel cas? .....	16
<b>3. Comment fonctionne la gestion d'un conflit?</b> .....	17
Quels principes de fond sont applicables pour la gestion efficace d'un conflit?.....	17
Quelles étapes concrètes jalonnent le traitement d'un conflit?.....	17
Etape 1: Mise en œuvre du modèle .....	17
Etape 2: Donner son point de vue .....	18
Etape 3: Dégager les attentes individuelles .....	18
Etape 4: Faire ressortir le cœur du problème.....	18
Etape 5: Recueillir des idées de solutions .....	18
Etape 6: Sélectionner et convenir d'un ensemble de solutions .....	19
Un exemple illustrant le modèle.....	19
Les esprits s'échauffent! .....	19
L'analyse du conflit .....	20
La solution.....	20

Comment procède un gestionnaire de conflits? .....	21
Initier la gestion d'un conflit .....	21
Entretiens personnels avec les parties en conflit.....	21
Tour de table avec l'ensemble des parties en conflit.....	22
Maintenir le cap et revenir, si nécessaire, à la charge .....	22
La règle principale pour le gestionnaire du conflit.....	22
<b>4. Comment animer les entretiens de gestion d'un conflit? .....</b>	<b>23</b>
Pourquoi les entretiens de gestion d'un conflit sont-ils si difficiles? .....	23
Pourquoi les personnes impliquées sont-elles si réservées?.....	23
La première règle de base pour le gestionnaire du conflit .....	24
Comment puis-je reconnaître les attentes des parties en conflit? .....	24
La deuxième règle de base pour le gestionnaire du conflit.....	24
Quel comportement devrait éviter à tout prix le gestionnaire d'un conflit? .....	25
La troisième règle de base pour le gestionnaire du conflit.....	26
Deux pièges typiques dans les entretiens de gestion d'un conflit .....	26
Le piège de la solution.....	26
Le piège de l'argumentation .....	27
Animer les entretiens d'un conflit .....	27
Chaque phase de l'entretien délimite le sujet traité et ce qui est hors sujet .....	28
Le gestionnaire du conflit affiche constamment une position neutre.....	28
Le gestionnaire du conflit s'assure du déroulement structuré de l'entretien .....	28
Le gestionnaire du conflit garantit des échanges corrects entre les parties en conflit .....	29
Le gestionnaire du conflit veille à éclaircir rapidement tout malentendu. ....	29
Le gestionnaire du conflit s'assure, p. ex., que la supériorité rhétorique d'une des parties ne conduit pas à une distorsion du résultat.....	29
Le gestionnaire du conflit documente méticuleusement les résultats.....	29
<b>Bibliographie .....</b>	<b>30</b>

---

# 1. De quoi s'agit-il?

---

Dégageons en introduction quelques données de fonds. Nous définissons en premier la réalité d'un conflit – thème central de ce dossier. J'explique ensuite ce qui, à mes yeux, entre dans le cadre de la gestion d'un conflit – et ce qui n'en fait pas partie. Je plaide enfin pour que les cadres dirigeants assument toujours la responsabilité du traitement des conflits et je relève en conclusion des fautes graves régulièrement commises pendant le traitement des conflits.

## Qu'est-ce qu'un conflit (ou pas)?

Il y a conflit:

- quand la relation entre plusieurs personnes est perturbée de façon durable,
- quand cette perturbation prend de l'ampleur avec le temps,
- quand la charge émotionnelle des personnes impliquées augmente régulièrement (jusqu'à devenir préjudiciable à leur santé),
- et quand les personnes impliquées ont de plus en plus l'impression de se sentir prises et emportées dans une spirale qui les laisse toujours plus désemparées et perplexes.

Une définition scientifique ne m'apparaît pas ici de grande utilité. Il me semble plus important de transmettre au lecteur une idée de base compréhensible de ce qu'est un conflit – et de ce qu'un conflit n'est pas. Je constate notamment dans mon activité de conseiller que très souvent de nombreuses situations sont décrites ou ressenties comme étant des conflits alors qu'il n'en est rien. L'explication de ce ressenti est évidente: la situation en question est perçue comme étant pénible à supporter et chargée de tensions relationnelles. Cela vaut, p. ex., pour un entretien critique épineux encore en suspens, pour une divergence d'opinion très engagée et portée jusqu'à son terme, pour une discussion échauffée ou pour une dispute bruyante prenant de l'ampleur. Ce n'est pas un hasard si notre vocabulaire propose diverses définitions pour imaginer ces situations. Toutes signifient bien pour les personnes impliquées une forte, voir une très forte charge émotionnelle, mais en règle générale elles peuvent être maîtrisées sans perturbation durable du vivre-ensemble et être éliminées.

Nous connaissons toutes et tous cette situation: après une discussion critique réussie, nous nous sentons libéré(e)s et nous nous comprenons peut-être même mieux qu'auparavant. De l'intense discussion peut sortir une solution acceptée par tous, sans pour cela porter atteinte aux relations interpersonnelles, et un intense conflit peut agir comme un orage purificateur. En bref: ensuite tout rentre dans l'ordre. Une relation stable, particulièrement entre collègues, peut le supporter sans dommage. Il est alors possible de continuer à travailler ensemble de façon détendue et, de fait, sans avoir recours à une gestion du conflit.

Mais comment peut-on en arriver à un aussi grand désordre relationnel générateur de conflit? L'expérience m'a appris que les conflits puisent leur énergie dans de profondes vexations répétées, ressenties par les personnes comme un grave sentiment d'injustice, si elles ne sont pas prises en compte et résolues, mais restent au contraire en suspens. Les parties en conflit ont très souvent la conviction intime qu'une grave injustice leur a été infligée, que certaines choses auxquelles elles pouvaient prétendre leur ont été cachées ou reprises, qu'elles ont été traitées injustement. Voici des exemples concrets pour des constellations à haut potentiel de conflit:

- Mes collègues me mentent sans cesse.
- Mon supérieur hiérarchique ne me laisse rien décider, alors que j'ai les mêmes qualifications professionnelles que lui. Il contrôle tout.
- Chaque faute commise m'est reprochée. A l'inverse, mes mérites ne sont jamais reconnus.
- Presque toutes les décisions sont prises sans moi. Mon supérieur hiérarchique et mes deux collaborateurs principaux me contournent systématiquement.
- Dans ce service, on fait plus attention aux machines qu'aux employé(e)s.

En conséquence: observez bien, si ce qui se joue sous vos yeux est vraiment un conflit et ne réagissez pas à chaque perturbation des relations interpersonnelles par une intervention intempestive en voulant gérer un conflit qui n'en est pas un. Mal évaluer une situation et sur-réagir peut facilement entraîner de gros dégâts irréparables.

### De quoi est-il question (ou non) dans la gestion des conflits?

Définir ce que signifie *la gestion des conflits* est très important, car beaucoup de personnes ont une vision souvent très différente et parfois irréaliste de ce concept. Ces divers points de vue peuvent souvent être source d'inquiétude pour les personnes impliquées dans un conflit, ce qui en complique inutilement le traitement. Voici quelques cas courants fréquemment rencontrés. La gestion des conflits doit:

- faire d'ennemis d'hier (si possible sur le champ) les meilleurs amis du monde;
- rétablir un minimum de sympathie et d'affection entre les anciens adversaires;
- pour être couronnée de succès, modifier la personnalité des acteurs du conflit;
- dévoiler le détail de ce qui s'est passé et permettre de trouver le coupable à punir.

Soit-dit entre nous: réagiriez-vous avec joie, si l'on exigeait de vous que dans les deux semaines à venir vous deveniez fan de votre «ennemi juré»? Précisément! Mon approche est en revanche très pragmatique: les parties en conflit peuvent à l'avenir ne pas s'apprécier, mais elles doivent garantir un minimum acceptable de collaboration professionnelle. Et l'on peut attendre cela de tout professionnel sur son lieu de travail sans être taxé de Romantique.

Dans une gestion de conflit bien comprise, il est donc question de:

- construire des ponts;
- sauver la face pour toutes les personnes impliquées;
- trouver des pistes de solutions que chaque personne impliquée peut accepter;
- rétablir la coopération professionnelle.

En bref: il s'agit de soutenir les personnes impliquées pour qu'elles travaillent à nouveau avec professionnalisme, libérées de toute tension. Les étapes indispensables à franchir sont les suivantes:

- Comprendre la perception que la partie adverse a de la situation.
- Appréhender quel a été l'effet et quel effet produit encore son propre comportement sur «l'autre partie».