



Quand le torchon brûle au sein d'une équipe de direction !

Vivre un conflit est l'une des plus grandes sources de stress chez la personne. Les conflits constituent également la source la plus importante d'inefficacité des organisations et des équipes de travail. Mais qu'arrive-t-il lorsqu'un conflit éclate au sein d'une équipe de direction ?

Que faire dans ce genre de situation ? Comment résoudre et prévenir les conflits en milieu de travail ? Pourquoi les gestionnaires tardent-ils à intervenir en situation de conflit interpersonnel ?

La notion de conflit est encore tabou de nos jours. Un article récent paru dans le journal Les Affaires en avril dernier s'intitulait « La formation en gestion des conflits sort du placard ». En effet l'offre de cours ou de séminaires sur la gestion de conflits augmente. Les employeurs s'attendent à ce que leurs gestionnaires maîtrisent cette compétence de plus en plus recherchée de nos jours : l'habileté à gérer des conflits, car la vie au travail sans conflits est utopique !

Tout d'abord voici quelques éléments de réflexion sur la notion de conflit et comment transformer le conflit en situation positive. En l'occurrence nous y aborderons les sources de conflit, deux types d'attitude fréquemment adoptées, comment reconnaître les signes précurseurs d'un conflit et quelques conseils pratiques à utiliser dans la gestion d'un conflit interpersonnel.

Les sources de conflit

Toute personne est appelée à vivre tôt ou tard une situation conflictuelle. Vivre sa vie sans conflits est impensable. Le conflit prend son existence lorsque des personnes ou des équipes aspirent aux mêmes ressources - la rareté des ressources financières, humaines et matérielles - ou lorsque les besoins respectifs sont opposés et ne peuvent donc pas être comblés de manière satisfaisante pour les parties en cause. Voici trois sources importantes de conflit en milieu de travail.

Le conflit intra-individuel.

Votre patron vous propose de vous transférer dans une autre équipe de projets où les défis sont intéressants. Ce nouveau travail vous permettra de développer de nouvelles compétences, de toucher un meilleur salaire. Par contre, il comporte quelques inconvénients: vous devrez voyager régulièrement et vous devrez déménager, car votre nouveau bureau est dans une autre ville. Si vous choisissez cette nouvelle opportunité, vous devrez faire des compromis sur votre qualité de vie. Par contre, si vous gardez votre emploi actuel, vous pourrez maintenir une certaine sécurité (affective et financière) et éviter ainsi de bousculer vos habitudes de vie. Lorsque des besoins de développement professionnel entrent en opposition avec des

besoins de stabilité et de sécurité, la personne est appelée à vivre un certain niveau de malaise et donc un conflit interne.

Le conflit interpersonnel.

Votre collègue de travail s'organise pour vous faire paraître mal aux yeux de votre équipe. Il essaie de vous prendre en défaut, confronte vos idées en cours de présentation et omet de vous remettre des informations ou des documents utiles à la réalisation de votre travail. Vous en avez assez et vous décidez de lui faire part de votre mécontentement. Vous n'acceptez pas d'être traité de cette façon. Le conflit alors éclate.

Le conflit organisationnel.

Vous êtes propriétaire d'une entreprise et vous apprenez que vous perdez un de vos plus importants clients. Votre chiffre d'affaires est sérieusement affecté par cette perte de contrat. Vous devez laisser partir quelques-uns de vos employés. Vous faites alors appel à votre équipe de direction et vous leur soumettez les informations suivantes : dorénavant les dépenses devront être coupées de 30 % et vous devez vous entendre sur une réduction de 15 % des effectifs. L'équipe se met à débattre des meilleurs à garder et de ceux qui devront partir... La situation se corse, le début d'un conflit organisationnel se dessine. Et peut-être même des conflits interpersonnels entre les membres de la direction risquent d'éclater si l'approche gagnant-perdant est appliquée.

Deux types d'attitudes souvent adoptées par les personnes

Quelle que soit la source, le conflit n'est pas vécu ni géré de la même façon par tous. La culture des individus (mœurs, expériences passées ou origine culturelle) et la culture organisationnelle influencent la façon dont les conflits seront gérés.

Le déni ou le retrait (temporaire ou permanent).

Une des attitudes souvent observées se traduit par la pensée magique : « le temps arrangera bien les choses ». En situation conflictuelle, la stratégie du retrait temporaire peut comporter certains avantages. Par exemple, il peut permettre à la personne de prendre un certain recul pour être plus objective par rapport à la situation. Quand vient le temps de passer à l'action, la personne sera un peu moins émotive et donc plus objective. Bien que cela puisse constituer un avantage à court terme, ce n'est certainement pas l'attitude à préconiser lorsque le contexte exige une réponse plus rapide face aux exigences ou aux besoins en cause dans la situation. Mettre le problème en attente à plus longue échéance (voire l'ignorer) risque fort de l'aggraver sérieusement. Ignorer une situation conflictuelle est souvent la pire des alternatives à choisir, à moins que la relation impliquée ne soit pas importante.

Vous vous en doutez bien, le conflit (surtout s'il s'agit d'un conflit interpersonnel) ne disparaît pas de lui-même. Certaines personnes ont tendance à balayer sous le tapis toutes situations confrontantes. C'est ce qu'on appelle faire du déni. Sachez que le temps peut devenir votre pire adversaire. Que les conflits non traités engendrent des impacts négatifs (au plan organisationnel) et des coûts psychologiques onéreux (au plan personnel).

En voici quelques exemples d'impacts négatifs.

- Baisse de productivité
- Communication inefficace
- Retard dans les prises de décision
- Perte de temps et d'énergie
- Confusion et ambiguïté auprès des personnes concernées directement ou indirectement
- Baisse de l'estime de soi
- Plus grand niveau de stress entraînant une baisse de concentration et des difficultés à prendre des décisions
- Plus grande propension à l'erreur et donc des coûts plus élevés

La confrontation positive.

Une autre attitude adoptée et qui est totalement à l'opposé de la précédente consiste à être proactif dans la situation. La personne sent qu'elle a un contrôle ou une maîtrise sur la situation en cours et se dit qu'il faut absolument prendre le taureau par les cornes. Pour ce type de personne, le temps n'arrange pas les choses. Et le temps est une ressource précieuse. Prendre l'initiative de provoquer des discussions claires et franches sur les sujets qui font l'objet d'un conflit est l'une des meilleures stratégies à adopter lorsque l'on désire vraiment résoudre le conflit à la base. C'est ce que nous entendons par confrontation positive. Et dans ce cas, un minimum de tact est résolument requis. Même si l'on retrouve une volonté partagée de voir solutionner le conflit entre les parties, il faut parfois être assez humble pour faire appel à une personne externe qui sera impartiale dans tout le processus de résolution du conflit.

Afin de bien comprendre les enjeux et impacts négatifs d'un conflit non géré, voici une situation qui aurait pu être évitée...

Un cas de conflit au sein d'une équipe de direction.

Une équipe de direction constituée de huit personnes vit certains malaises. Deux de ses membres sont en conflit interpersonnel. Le gestionnaire responsable était au courant, mais ne croyait pas utile d'intervenir au début. Son raisonnement : Paul et Yves ont deux personnalités différentes et c'est normal qu'ils soient en désaccord. Le temps passe et le conflit persiste. L'escalade entre les deux protagonistes s'amplifie à un point tel que toute l'équipe est maintenant divisée en deux clans. Lorsque le responsable décide d'intervenir, c'est toute l'équipe entière qui en est contaminée. Un conflit non géré peut se développer comme un cancer sournois qui se tisse dans des régions qui étaient alors non atteintes. Constatant que la situation est devenue insupportable et irréversible, le gestionnaire responsable se résout à faire appel à une aide extérieure (consultant externe, professionnel en ressources humaines ou spécialiste en médiation).

Résultat de l'analyse : le conflit interpersonnel avait dégénéré en un conflit organisationnel et en un conflit de valeur pour Paul. Ce conflit était alimenté par des besoins mutuellement exclusifs entre Paul et Yves. Paul souhaitait contribuer au mieux-être de son organisation en collaborant de manière étroite avec ses collègues de travail. Yves plutôt du genre « cowboy solitaire » est très compétitif et préférerait de loin réussir seul et se démarquer des autres pour mousser sa réputation à l'interne. Déjà cette relation annonçait un potentiel conflictuel plus que probable.

D'autres éléments se sont ajoutés à ce conflit interpersonnel. Et ceux-ci émanent de la perception que Paul a entretenue de la réalité. En effet, Paul éprouvait également un conflit de valeur interne due à l'absence d'intervention de son gestionnaire responsable. Selon lui, « si personne n'intervient c'est que je ne suis pas reconnu dans mes valeurs ou que je ne suis pas perçu comme un membre important pour l'équipe ». Cette perception laissait présager une valeur qui semblait être endossée par son responsable : la production est bien plus importante que le bien-être des individus. Or Paul était totalement en désaccord avec cette valeur. De plus, Paul enviait le poste d'Yves et aurait souhaité être choisi pour cette position. Il percevait qu'il serait plus apte à remplir les responsabilités du poste que son collègue Yves détenait. Dans ce cas, lorsque A veut ce que B détient, et qu'il s'agit d'une ressource, d'une position ou d'un bien organisationnel, on parle de conflit organisationnel.

Le conflit présent prenait donc sa source à trois niveaux : intra-individuel, interpersonnel et organisationnel. Avant l'intervention, le conflit étant cristallisé, les deux protagonistes n'envisageaient qu'une seule issue possible : il y aura un gagnant et un perdant. L'un d'eux devrait quitter l'équipe pour mettre fin à cette situation inconfortable et malsaine. Dans les faits, même après avoir tenté une résolution de conflit, Paul a quitté volontairement son poste et l'organisation. Le heurt dans ses valeurs les plus profondes a conduit à un bris du contrat psychologique qu'il entretenait avec son organisation. Il lui était impossible d'envisager de reconstruire le respect et la confiance envers ses collègues et son supérieur. L'affaire avait été trop loin ! Une histoire qui s'est révélée coûteuse pour toute l'organisation et pour Paul.

Tous les conflits ne mènent pas forcément à ce genre de conclusion. Est-ce nécessaire de rappeler que c'est la responsabilité du gestionnaire responsable d'être vigilant en situation conflictuelle ? Qu'il lui incombe de déceler les signes avant-coureurs de présence d'un conflit et de prendre, le cas échéant, les mesures nécessaires afin d'éviter ce genre d'impasse.

Gérer des conflits latents ou des conflits ouverts

Pour gérer des conflits, il faut un certain degré de maturité affective, une aisance avec les habiletés relationnelles. Enfin il s'agit ici de ce qui est communément appelé l'intelligence émotionnelle. Il faut être capable de reconnaître, nommer les insatisfactions présentes, confronter et arbitrer les parties en cause dans un processus de résolution de conflit où l'approche gagnant-gagnant doit figurer. Pour que les résultats soient positifs, il faut que les besoins des deux parties soient pris en compte et que les deux parties trouvent satisfaction à la solution qui sera arrêtée.

Afin de prévenir les situations conflictuelles, voici quelques conseils à mettre en pratique par vous, responsables de groupes de travail et aussi membres d'équipe.

Déceler les indices présents. Il est important de gérer les malentendus et les fausses perceptions au fur et à mesure qu'ils se présentent. Se fermer les yeux sur ces indices consiste à ignorer la réalité. Les perceptions erronées constituent l'une des plus fréquentes causes du conflit.

Animer des activités d'échanges deux fois par année qui porte sur l'expression des incomplets positifs et négatifs. Les incomplets sont tout ce que je n'ose pas exprimer (attentes, satisfactions et insatisfactions, frustrations, malaises...) à un collègue ou à

un patron. Une fois exprimés, les incomplets positifs constituent de bons moyens de renforcement (feed-back positif) et les incomplets négatifs pourront être traduits sous forme d'attentes clairement exprimées.

Veiller à ce que les processus de travail et les ressources mises en place soient équitables pour l'ensemble des individus. Il n'est pas toujours simple de faire cette équité mais à tout le moins, un gestionnaire qui se soucie de cet aspect obtiendra un plus grand respect de ses joueurs même si tout n'est pas parfaitement équitable.

Faire appel à un coach ou à une aide extérieure lorsque l'on est moins habile avec les dimensions relationnelles au travail. Il peut s'avérer plus néfaste de s'aventurer dans la gestion d'un conflit si vous vous sentez incapable d'une telle intervention ou encore plus si la fonction que vous occupez peut alimenter le conflit. L'intervenant qui agit à titre de modérateur ou de médiateur doit être totalement impartial. Et si la situation ne le permet pas (exemple: affinité plus grande avec l'une des parties), le problème devrait être géré par quelqu'un de l'extérieur.

Développer une connaissance plus profonde des besoins motivationnels de chaque membre de son équipe. On l'a vu dans le cas présenté. Une autre des sources les plus fréquentes de conflit est le conflit sur des valeurs individuelles. Le gestionnaire avisé sait adapter son style de gestion en fonction des différences de personnalité de son équipe. Il sait également faire appel aux ressources et compétences de chacun. Lorsque les compétences des gens sont sous-utilisées, cela procure un terrain fertile au développement des conflits.

Vous avez lu l'article et vous persistez à croire que la gestion de conflit n'est peut-être pas votre tasse de thé ? Dans ce cas, pourquoi ne faites-vous pas appel à l'un des professionnels de l'équipe des ressources humaines ou à une personne externe qui possède les compétences en gestion de conflits. Peut-être cette personne pourra vous aider à développer une certaine aisance dans ce genre de situation en vous coachant de près.

Personne n'aime être impliqué dans un conflit de près ou de loin. Cependant, le conflit offre une des rares occasions de pouvoir mettre sur table les perceptions, les sentiments et les émotions des individus qui font partie intégrante de votre organisation. Ces données peuvent contribuer à faire évoluer positivement votre organisation au plan de l'efficacité et du climat organisationnel. Il peut s'avérer profitable de valoriser le conflit comme une source de développement et d'apprentissage pour les individus. Alors, que pensez-vous de cette nouvelle façon d'aborder le conflit ? Et, quel chapeau aimeriez-vous mieux porter ?