

Fiche Mémo Gestion des conflits

Dans un conflit, le contenu de l'échange est infecté par le processus de la relation

Les divergences d'opinion sont normales, puisque chacun voit les situations depuis son angle de vue, depuis son cadre de référence, singulier par définition.

Quand il y a conflit, c'est qu'on a changé de plan : on a glissé du contenu "objectif" de l'échange, à une opposition "subjective" de personnes.

Un conflit est généralement systémique

Le conflit n'est pas lié plus à l'un qu'à l'autre. En effet, dans un conflit, les deux font symétriquement la même chose :

- chacun nie sa part de responsabilité dans l'opposition relationnelle...
- ...en ne considérant que la divergence de point de vue (et en pensant évidemment qu'il a raison !)

Il faut donc être deux pour entrer en conflit et deux pour y rester ! En revanche, il en suffit d'un seul pour sortir les deux de l'impasse relationnelle...

La solution ?

1/Sortir du conflit commence donc déjà par y voir clair en soi, au lieu de rester collé, dans une confusion entre contenu et processus.

S'il est souvent utile de mettre à plat les points de vue, en les considérant tous deux légitimes...il est encore plus nécessaire de réguler la relation !

Il ne s'agit donc plus simplement de communiquer, mais de changer de plan en ayant recours à une « méta communication » (communiquer sur la manière dont on communique !).

2/Ensuite, peuvent s'entamer des négociations classiques, centrées sur le contenu du désaccord et la recherche d'options satisfaisant les parties.

- Reformuler de façon neutre, les points de convergence et de divergence dans chacun des champs suivants :
 - o la reconnaissance des faits,
 - o l'adhésion aux objectifs,
 - o la pertinence des actions,
 - o l'arbitrage des ressources,
 - o les comportements (mode de décision, respect des engagements, méthodes utilisées),
 - o l'attitude et les valeurs.
- Identifier les besoins et les motivations de chacun,
- Envisager avantages et inconvénients de chaque position,
- Chercher ensemble un accord profitable pour les deux.

Quelques pièges classiques :

- Se défendre et se justifier
- Montrer les faiblesses de la solution proposée par l'autre
- Chercher la faute et le coupable
- Analyser les causes du problème (au lieu de penser solution et action)
- Chercher à avoir raison
- Exprimer des jugements de valeur sur l'autre, au lieu de se centrer sur les faits et d'exprimer des sentiments personnels
- Interpréter, faire des suppositions (faire dans sa tête les questions et les réponses ! Pratiquer le débit d'intention au lieu de faire crédit !)
- Répondre du tac au tac, interrompre, crier, s'énerver
- Prononcer des accusations, proférer des menaces (ou des insultes !)

Questions de coach, à méditer (pour vous) :

- De quoi ce conflit vous détourne-t-il peut-être : Sur quoi investiriez-vous votre énergie, si vous ne dépensiez pas autant d'énergie dans ce conflit ? Et pourquoi ne pas vous y mettre tout de suite, laissant de côté ce conflit inintéressant...
- Qu'est-ce que ce conflit cherche à vous apprendre sur vous-même ?
- De quel autre problème, plus profond, ce conflit est-il la solution ?
- Qu'y a-t-il de commun entre ces deux positions contradictoires ?

« Qui se cache, s'expose. Qui se défend, s'accuse ! »

Nota :

Certaines personnes sont expertes dans l'art de capter l'énergie des autres par des jeux relationnels (se plaindre, faire systématiquement des reproches, faire la tête, vouloir sauver les autres, ne jamais donner de réponse, etc...), dont la finalité est de se confirmer des scénarios d'échec ! Quand on ne parvient plus à s'en sortir seul, un tiers externe peut au moins aider à prendre du recul, et à prendre pour soi-même les mesures d'urgence pour se préserver.

Quelques séances de coaching flash (même par téléphone) peuvent parfois bien aider à y voir clair et à décontaminer une situation embrouillée.

Et il est parfois nécessaire de faire intervenir un médiateur externe pour résoudre une situation conflictuelle. Notamment quand le conflit oppose deux groupes, ou quand le conflit touche de trop près le manager de l'équipe...