

4.6. Résolution de problèmes

Les conflits: inévitables

Nombreuses sont les personnes qui pensent qu'une entreprise bien conduite échappe aux conflits, mais la réalité est bien différente. Les conflits sont inévitables dans toute société humaine. Bien gérés, ils peuvent être source d'évolution et d'amélioration. Mal gérés, ils induisent de la frustration, des divisions et parfois des ruptures.

Eviter des conflits inutiles

Une bonne organisation, des rôles bien définis qui induisent une hiérarchie claire, des objectifs partagés, des feed-backs fréquents diminuent les risques de conflits. Il faut donc agir pour prévenir des difficultés inutiles. Un conflit peut également être l'occasion de repérer un défaut d'organisation à corriger.

Il est important d'éviter des comportements susceptibles de créer des tensions inutiles. Quatre éléments, en particulier, sont de nature à détériorer l'ambiance d'une entreprise:

- **La critique non constructive**
Surtout si elle s'adresse à des tiers, fait des ravages
«Ne trouves-tu pas qu'Eric a vraiment agi bêtement?»
- **Le mépris**
«De toute façon il n'arrivera jamais à rien.»
- **La contre-attaque**
«Je vais lui montrer, à ce miteux, qui commande ici!»
- **Le retrait total**
«Il ne s'améliorera jamais, je ne discute plus avec lui.»

Mais lorsque le conflit éclate, il est utile d'appliquer une bonne technique de résolution de conflit.

Signes précurseurs

Les conflits ne surgissent pas spontanément dans un ciel sans nuage. Dans la plupart des cas, il est possible de les prévenir en réagissant de manière adéquate et rapide aux signaux suivants:

- impatience, manque de disponibilité
- accusations infondées
- discrédit porté sur les idées des autres
- manque d'esprit de coopération
- attaques personnelles
- propos désobligeants sur le groupe
- ignorance des contributions des partenaires

En posant des questions bien ciblées, on peut fréquemment désamorcer les conflits en gestation. (voir check-lists «Gérer les conflits» et «Surmonter les conflits»)

À cet effet, il convient d'observer les règles en matière de communication et de résolution des conflits. La technique présentée dans la page suivante peut se révéler fort utile.

Une technique éprouvée

L'abréviation SPA-CED résume la manière d'aborder une situation conflictuelle avec le maximum de chances de trouver une solution.

S comme Source

S'assurer d'abord qu'on s'adresse bien à la personne qui est la source du problème et qu'elle a bien les moyens de le résoudre.

P comme Place et moment

Veiller à ce que la discussion se déroule dans un lieu approprié et que le moment soit bien choisi pour le formateur et pour la personne en formation. Penser également à supprimer les sources de dérangement (téléphones, interruptions...).

A comme Approche amicale

Pour se faire entendre, il faut s'assurer qu'on va être écouté. Or, dans une situation de conflit, les émotions peuvent prendre le dessus et occulter toute chance de discussion. Il vaut donc la peine de soigner le premier contact en évitant d'entrer directement dans la cause du conflit.

C comme Comportement objectif

Décrire – et uniquement décrire – ce qui s'est passé sans porter de jugement moral («Vous ne vous êtes pas excusé pour votre retard d'hier» et non «Une fois de plus vous montrez votre impolitesse!»)

E comme Emotion

Faire part de son sentiment personnel. Utiliser le pronom «Je» («Je me suis senti blessé; ce genre d'attitude me met en colère...»)

D comme Désir de changement

Informé sur ce qui devrait être modifié pour sortir de l'impasse. Ouvrir la discussion et rechercher l'adhésion. Penser en particulier à la reformulation (voir thème B 6.1.).

Le CSFO a publié une série d'aide-mémoire sur des questions qui peuvent être à l'origine de conflits. Parmi les thèmes traités figurent notamment ceux-ci: violence, mobbing, racisme et harcèlement sexuel. La série d'aide-mémoire est disponible à l'adresse www.am.formationprof.ch. (voir thème B. 6.2.)

Gérer les conflits

 Questionnaire
Que se passe-t-il? Quels sont les faits?
Quelle est la fréquence du conflit? Est-il régulier ou exceptionnel?
Quelles sont les personnes concernées?
Quand se produit-il?
Dans quelle situation?
Pourquoi a-t-il lieu? Quelles en sont les causes possibles?
Qu'est-ce qui a déjà été entrepris pour résoudre le problème? Avec quel résultat?
Quel est mon rôle dans tout ça? Quel rôle est-ce que je veux ou dois jouer? Quel rôle m'est imposé par ma fonction?
Qui devrait être associé à la recherche d'une solution?
Comment ai-je été informé du problème? Quelles sont les autres personnes informées? Lesquelles ne le sont pas? Pourquoi?

 Vers une solution
Que faut-il modifier pour aboutir à une solution constructive?
Quels éléments positifs sont utilisables pour aboutir à une solution?
Quels sont les obstacles prévisibles?
Quelles connaissances me manquent actuellement?
Quelle est ma marge de manœuvre?
Quelles sont les conclusions de mon analyse?

Surmonter les conflits

X	Stratégies	Mots-clés
	<p>Exposer le conflit</p> <ul style="list-style-type: none"> • La perturbation personnelle doit être prise au sérieux en évitant de dramatiser. • Utiliser toujours des messages en «Je» (et non en «Tu») 	Ce qui me dérange
	Citer l'objectif personnel: «Je désirerais...»	Mon but
	<p>Fixer les buts en fonction des autres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Par des questions directes («Que veux-tu?») • Par des questions de contrôle visant à déterminer le but réel «Comment vois-tu cet élément?» «Que dirais-tu à propos de cela?» • Par l'écoute active 	Ton but
	<p>Rechercher les similitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les points communs aux divers partenaires? 	Similitudes
	<p>Rechercher des idées, accepter, évaluer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui permettrait la solution du problème? 	Solution
	<p>Trouver un accord</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concret, détaillé, limité par le temps 	Accord
	<p>Assurer un suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Après un certain temps, évaluer si l'accord trouvé peut devenir une pratique régulière ou s'il ne s'appliquait qu'au problème considéré 	Suivi