

LA GESTION DES DIFFÉRENDS

Fiche conçue par Méli^{ssa} Turcotte, conseillère d'orientation

CAPACITÉ À RÉSOUDRE OU À TEMPÉRER
DES SITUATIONS CONFLICTUELLES.

INDICATEURS DE SUCCÈS

- Connaît plusieurs stratégies pour gérer un différend et adapte son approche en fonction des circonstances.
- Traite les composantes relationnelles plutôt que se concentrer uniquement sur l'objet même du conflit.
- Facilite une communication franche des points de vue et des besoins de chacune des parties en gérant les débordements émotionnels.

QUESTIONS CLÉS

- De quelle manière est-ce que je réagis lorsque survient un différend dans mes relations personnelles et professionnelles? Quels sont mes réflexes habituels?
- Quelle est ma perception du conflit en général?
- Dans les conflits que j'ai déjà vécus, qu'est-ce qui a finalement permis à la situation de se dénouer? Qu'est-ce qui a fait la différence?
- Quelles pourraient seraient les retombées du développement de cette habileté dans mes relations personnelles et professionnelles ainsi que pour mon département/ organisation?

LECTURES

Livre en vedette

Rosenberg, Marshall B. (2009)

Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : introduction à la communication non violente.

La découverte

Pour quiconque souhaite développer sa capacité à trouver « les bons mots » pour gérer les communications difficiles du quotidien ou autres situations délicates, les principes de la communication non violente énoncés par Marshall Rosenberg sont des indispensables. Ces principes sont globaux et s'adressent autant à la sphère personnelle que professionnelle : ils permettent de cultiver des relations interpersonnelles plus satisfaisantes et harmonieuses et de ne pas, par un langage inconsciemment violent ou blessant, alimenter la colère et le ressentiment de part et d'autre. On y aborde de façon spécifique les entraves à la communication (ex. : les jugements, les comparaisons, les exigences imposées à l'autre, les reproches, la non-écoute de soi-même). Parmi les éléments intéressants du livre, l'auteur propose aussi une démarche en quatre étapes pour communiquer dans le cas d'un différend, nous apprend comment formuler une demande, comment demander « sans exiger » et comment gérer la colère en 6 étapes. Bien plus qu'une succession d'étapes, ce livre propose plus globalement une réelle philosophie de la communication saine qui a fait sa preuve dans une panoplie de situations.

Lelord, François; André, Christophe (2010)

Comment gérer les personnalités difficiles.

Odile Jacob

Les personnalités dites « difficiles » (c'est-à-dire les individus souffrant de troubles de la personnalité ou en possédant plusieurs traits caractéristiques) sont souvent impliqués dans les conflits au travail. Ces personnes se caractérisent bien souvent par un niveau plus limité d'introspection et une tendance à ne pas voir leur propre contribution aux difficultés qui sont les leurs. Les gestionnaires, intervenants ou conseillers appelés à traiter avec ces personnes sont souvent confrontés à d'immenses défis et doivent alors trouver de nouvelles façons de faire pour obtenir de bons résultats. Autrement dit, ce qui fonctionne habituellement plutôt bien avec la majorité des gens se met soudainement à dérailler avec ces individus. Sans une compréhension de leur fonctionnement et de leur vision du monde, les risques sont grands de se laisser entraîner dans leur dynamique et de devenir soi-même un acteur du conflit! Cet ouvrage, issu de l'expérience de deux psychiatres et psychothérapeutes, est truffé de conseils pratiques pour accepter, gérer et transiger avec ces types de personnalité. On y mentionne spécifiquement les actions à privilégier ou à éviter.

Deetjens, Marie-Chantal (2006)

Gérer et résoudre les conflits.

Les Éditions Québecor

Cet ouvrage propose ici le regard d'une spécialiste en communication et gestion de crise. Sa vision est davantage globale, systématique et organisationnelle. On y explique comment anticiper et détecter les premiers signes d'un conflit et analyser les processus qui ont mené à celui-ci. L'auteure y explique également la méthode préventive, afin de réagir en amont et éviter que les conflits latents ne dégénèrent rapidement en véritable crise. Dans le cas où on ne serait pas parvenu à prévenir, on nous explique aussi comment parvenir à désamorcer une crise et comment rétablir un climat serein au sein de l'organisation. Bref, ce livre s'adresse davantage à ceux d'entre vous qui auraient à être impliqués dans les processus de gestion de crise en organisation, mais saura aussi intéresser le grand public intéressé à développer ses habiletés en gestion de conflits en général.

STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

- Prenez d’abord la peine de discuter avec toutes les parties en cause pour comprendre les besoins de chacun, trouver la meilleure solution possible et éviter que la situation ne se répète. Demandez à chacun de donner sa version. Cela vous aidera à cerner l’origine du différend, en plus de relâcher les tensions et de permettre à chacun de mieux comprendre le point de vue et les actions de la partie adverse. Il arrive souvent que l’animosité résulte d’une interprétation erronée des paroles de quelqu’un d’autre. Lors de cette phase, placez-vous simplement en mode écoute. Soyez attentifs à l’ensemble des informations en évitant les « a priori » ou les jugements trop précoces.
- Prenez l’initiative : le temps arrange rarement les choses, et éviter la situation ne fait qu’à entretenir l’animosité dans bien des cas. N’attendez pas que l’autre fasse les premiers pas, agissez en prenant le temps de préparer votre intervention.
- On estime que 20% d’un conflit est en général relié aux faits et 80% à la perception et aux émotions reliées aux faits. Cela nous permet de constater l’importance d’accorder une attention particulière à ce deuxième aspect. Comprendre ce qui a blessé l’autre n’est pas qu’accessoire, c’est bien souvent central. Pour développer cette habileté, vous pouvez commencer par exercer votre sensibilité à reconnaître et identifier vos propres sentiments dans diverses situations. Qu’est-ce que le comportement de ce collègue a suscité chez moi? Et ces sous-entendus de mon patron, que me font-ils ressentir? Et quel est le besoin derrière cela? Exercer cette habileté vous permettra d’augmenter votre responsabilisation dans les conflits où vous êtes vous-mêmes impliqués.
- Apprenez à formuler des demandes claires et enseignez aussi aux autres à faire de même. Dans les cas de conflits au travail, il arrive souvent que les demandes formulées soient vagues, irréalistes ou même contradictoires. Par exemple, exprimer l’attente de recevoir l’approbation inconditionnelle de l’autre, peu importe la situation, n’est sans doute pas voué à beaucoup de succès. Centrez-vous plutôt sur des comportements précis, des actes concrets : ce que l’autre devrait faire très spécifiquement. Par exemple, vous ne vous attendez pas à ce que votre employé soutienne l’ensemble de vos décisions, mais vous vous attendez à ce qu’il prenne d’abord le temps d’écouter votre point de vue avant de formuler une critique.
- Réconciliez-vous avec la critique. La critique est une réaction humaine qui indique que les besoins d’autrui ne sont pas satisfaits. Elle donne des informations, des signaux quant à la nature de ces mêmes besoins. Encore faut-il toutefois maîtriser l’art de formuler une critique constructive. Des méthodes simples existent pour donner des trucs à ce niveau, dont la méthode DESC (décrire en se basant sur les faits, spécifier nos émotions, spécifier des solutions, expliquer les conséquences si le problème persiste ou si des solutions sont appliquées).
- Clarifiez, pour vous-mêmes et pour les autres, la notion de responsabilité dans le conflit. Personne n’est responsable des sentiments des autres et nous ne sommes ni victimes, ni bourreaux. Chacun a la responsabilité de ses propres sentiments. Les paroles ou comportements des autres peuvent s’avérer des « déclencheurs », mais la réaction qui s’ensuit n’appartient qu’à la personne elle-même. Adopter cette perspective peut considérablement changer le ton dans une discussion et évite de se laisser entraîner dans un cycle d’accusations.