

Entreprise

>> Management

Gestion des conflits : adopter la bonne stratégie

(Première partie)

Les conflits et oppositions entre personnes sont une réalité quotidienne au travail, dans la famille, dans la société. Nos idées, opinions, valeurs s'opposent à celles des autres. Ces oppositions peuvent être mineures, faciles à surmonter ou à ignorer ou au contraire être fortes et remettre en cause chaque opposant au niveau le plus profond de lui-même. Il importe de savoir comment les gérer.

Les différents types de réactions aux conflits

Ces types de réponses sont déjà présents chez l'enfant et l'adulte pourra, dans l'ignorance d'alternatives possibles, continuer à utiliser le même mode de réponse qu'il avait lorsqu'il était enfant, bien que celui-ci ne soit plus adapté et ne donne pas de bons résultats.

Les trois grandes catégories de stratégies personnelles face aux conflits sont les stratégies de fuite, les stratégies d'adoucissement et les stratégies d'affrontement ouvert (face-à-face).

Les stratégies de fuite

Certaines personnes ont tendance à fuir les situations de conflit ou à éviter certains types de conflit, c'est-à-dire qu'elles vont réprimer leurs réactions émotionnelles naturelles, soigneusement éviter le sujet et concentrer leur attention sur autre chose, ou fuir la situation intenable (sortir de la salle de consultation, partir de la clinique...). Dans ce cas, c'est la situation qui devient intenable pour elles et elles ne pensent pas pouvoir s'adapter (survivre) à cette situation.

Les réactions de fuite peuvent être naturellement salutaires dans un certain nombre de cas. Mais, en général, l'individu ne sort pas très satisfait de lui-même de cette situation (regret, culpabilité...). Par ailleurs, il gardera les mêmes appréhensions et les mêmes peurs à l'avenir lorsqu'il rencontrera des situations similaires.

Les stratégies d'adoucissement

Cette stratégie a essentiellement pour but de retarder une confrontation ouverte avec l'autre personne, en essayant d'arranger les choses, de calmer les esprits au moins de façon temporaire et en laissant les raisons véritables de l'opposition dans le flou, de manière à rendre une confrontation moins probable. On résoudra bien quelques points de détail mais on évitera ou on retardera la discussion du problème de fond.

Comme dans le cas des stratégies de fuite, les stratégies d'adoucissement seront utilisables lorsqu'il est possible de retarder la confrontation mais elles laissent l'individu insatisfait et anxieux (plus ou moins) sur l'avenir et sur lui-même (doute sur ses capacités).

Les stratégies d'affrontement

Comme leur nom l'indique, elles consistent en un affrontement des personnes sur les problèmes qui sont à la base du conflit. On distingue deux sous-catégories dans les stratégies d'affrontement : dans la première, les stratégies de force ont recours à la force physique (coup de poing, bousculade...) ou à la punition et la menace

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)



(chantage affectif, chantage à l'argent) ou, en général, à toute forme de pression. Dans les stratégies de force, il y a toujours un gagnant et un perdant et elles peuvent être considérées comme des stratégies très efficaces pour arriver à ses fins, à condition d'être dans le clan des gagnants (à long terme ?). Lorsqu'on est perdant, par contre, c'est l'anxiété, l'hostilité, l'humiliation et les blessures physiques et/ou morales qui en résultent.

Dans la deuxième catégorie il n'y a, au contraire, ni gagnant ni perdant, mais chacune des parties peut gagner.

Le but de la négociation (confrontation positive) est précisément de permettre la résolution grâce à un compromis ou une solution qui satisfait les deux parties. La négociation est par conséquent, parmi les stratégies de résolution de conflits, celle qui est la plus constructive et dont les conséquences sont les moins négatives.

La négociation (confrontation positive)

La négociation est un art qui a ses propres principes qui, pour être appliqués, doivent être connus et pratiqués.

Savoir négocier exige :

- l'aptitude à déterminer la nature du conflit,
- l'aptitude à ouvrir le dialogue,
- l'aptitude à écouter et à comprendre le point de vue de l'autre,
- l'aptitude et la volonté de trouver une solution gagnant-gagnant (acceptable pour les deux parties). ■

** Frédéric Pérez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, blog : fredy.perez.over-blog.fr*

>> GROS PLAN

Anticiper les conflits

Tous les vétérinaires interrogés sur le sujet admettent que la recherche d'une solution aux conflits internes – bien que ceux-ci soient parfois inévitables – les détourne de leurs responsabilités premières et consomme beaucoup d'énergie inutile.

Si tout le monde est d'accord pour déclarer que « l'actif le plus précieux de l'entreprise est constitué par ses hommes » : la résolution de conflits est donc primordiale.

Mais, étant donné que « les problèmes de personnes » sont les plus fatigants et les plus stressants, il est évident qu'il vaut mieux prévenir les conflits que d'avoir à les résoudre.

Beaucoup de conflits sont le résultat d'un manque de clairvoyance des vétérinaires vis-à-vis de l'inégalité des « pouvoirs » dans la clinique. Une certaine injustice qui génère des conflits de pouvoir ou de positionnement. **F.P.**