

Entreprise

Management

>> Les conflits

>> **L'AUTEUR**
Philippe MICHON

Gérer un conflit au sein de la structure

Les conflits entre personnes dans une structure vétérinaire peuvent être très perturbants. Ils peuvent miner l'ambiance et être sources d'erreurs. Les clients les ressentent, chacun est sur ses gardes, les sourires disparaissent... Il n'y a pas d'autre solution pour les gérer que de communiquer. En médecine humaine, le manque de communication au sein des équipes a été identifié comme une source importante d'inefficacité et d'erreurs médicales.

Se poser pour en parler

De nombreux conflits sont liés à des malentendus. Suite à des affrontements simples, chacun se met à prêter à l'autre des pensées et des attentions qui en fait sont fausses. Des facteurs extérieurs à l'origine du désaccord vont exacerber la situation conflictuelle : erreur médicale, client mécontent, réception des charges, problèmes personnels... Ce mélange peut devenir détonnant et s'amplifier en chaîne. La perception de différences hiérarchiques ambiguës, de rôles incertains, de contradictions floues, d'une échelle de pouvoir aléatoire va renforcer cette bombe à retardement. Il faut donc aborder les problèmes le plus tôt possible afin d'éviter que la situation ne se dégrade. Quatre attitudes ont été identifiées comme pouvant aggraver la situation : le silence, les tentatives de manipulation, l'agressivité et les lamentations. Clarifier la situation oralement est l'un des trois points clés de la résolution des conflits.

Rester objectif et parler sans détour

Se mettre à la place de l'autre peut aider à le comprendre. Il faut prendre le temps de se calmer afin d'éloigner le côté affectif qui fait souvent aller la parole au-delà de la pensée. On est beaucoup plus objectif à froid, en décortiquant le schéma qui a amené l'interlocuteur à ce comportement que l'on juge inacceptable. Il ne faut surtout jamais clamer que l'on est une victime des agissements de l'autre. Inutile de biaiser, cela ne fonctionne jamais, ou pas assez vite, et la situation s'envenime. Les buts de la structure et les obligations qui en découlent doivent être clairement rappelés. L'écoute active est le deuxième point clé de la solution d'un conflit.

Parler ou écrire ?

L'écrit peut sembler de premier abord plus facile. Il permet d'organiser la rhétorique et de ne rien oublier. Il a l'inconvénient de ne laisser aucune place au langage non verbal. Plus la situation est délicate, plus le langage non verbal peut être important pour la dénouer. Chaque mot doit être pesé, son sens bien étudié, la confusion possible évitée, les reproches et les vexations interdits. La discussion de visu est sans conteste la meilleure des solutions. L'entretien doit s'effectuer sans témoin extérieur à la situation. Le tête-à-tête doit exclure toute agressivité. Il ne faut pas hésiter à reformuler ce que dit l'autre afin de s'assurer d'une bonne compréhension. Il est nécessaire de montrer ses convictions en utilisant la première personne du singulier. Il faut expliquer en quoi



La perception de différences hiérarchiques ambiguës, de rôles incertains, de contradictions floues, d'une échelle de pouvoir aléatoire renforce les désaccords.

l'attitude de l'interlocuteur est une gêne pour son travail personnel. Il ne faut pas remettre en cause l'individu mais son comportement en illustrant à l'aide de faits précis et énoncer ce que l'on attend de l'autre afin de voir une issue au conflit. Cette confrontation des points de vue est la troisième clé pour résoudre un conflit.

Que faire en cas d'échec ?

Quand l'interlocuteur nie ou ne veut faire aucun effort, la situation peut être délicate à débloquer. Il faut alors se recentrer sur ses propres impressions : qu'en penses-tu ? Comment pouvons-nous aller de l'avant ? Si aucune évolution n'est constatée au bout de quelques semaines, il faut se résoudre à une confrontation. Il est indispensable de préciser qu'il vous est désormais impossible de travailler de cette façon. Cette confrontation tranchante peut quelquefois être efficace. Mais il est impossible de régler le problème quand on est le seul à vouloir le faire. Il est alors nécessaire de se poser la question de savoir si les buts et les missions des deux interlocuteurs sont communs ou compatibles. ■

>> GROS PLAN

Les cinq dysfonctionnements d'une équipe*

- Absence de confiance,
- peur du conflit,
- manque d'implication,
- fuite devant les responsabilités,
- absence d'attention aux résultats. **P.M.**

* Ruby K, DeBowes R, *The veterinary health care team: going from good to great*, *Vet Clin Small Anim* 37 (2007) 19-35.

Entre les collaborateurs ou les ASV : comment réagir ?

Lorsqu'un conflit éclate entre collaborateurs et/ou ASV, il faut leur demander de se réunir dans un espace neutre*. La présence d'une tierce personne, le vétérinaire dirigeant la structure ou un autre membre de l'équipe, permet de contenir les émotions. On demande à chacun de s'expliquer en 5 minutes sur la solution qu'il voit au problème. La tierce personne synthétise ce qui ressort des paroles de chacun. Si tous sont d'accord, il indique alors son propre point de vue. Ce système permet que chacun quitte la défensive et considère enfin la position de l'autre. Elle aboutit donc tout naturellement à une diminution du conflit, voire à une solution.

Réfléchir sur l'aboutissement du conflit

Quand un accord peut être finalisé, la décision d'essayer la nouvelle solution pendant quelques semaines est prise. Dans le cas contraire, des règles peuvent être établies pour maintenir un climat de travail suffisamment sain en attendant la prochaine réunion. Ce système est répété autant de fois qu'il le faut pour aboutir à une solution au conflit. Une fois la solution enfin obtenue, toute l'équipe doit être conviée à une réflexion sur l'aboutissement du conflit. Chacun devrait comprendre que ce n'est pas le conflit qui est le plus dangereux mais l'incapacité ou le refus de rechercher une solution à ce conflit. Les équipes auxquelles on apprend à gérer ainsi les conflits semblent moins altérées par des conflits sous-jacents. **P.M.**

* Ruby K, DeBowes R, *The veterinary health care team: going from good to great*, *Vet Clin Small Anim* 37 (2007) 19-35.

>> GROS PLAN

Citation

Une équipe, c'est tout simplement comme recevoir un bébé tigrasse en cadeau de Noël*. Elle effectue un boulot magnifique, éloignant les souris pendant environ 12 mois, et puis, elle commence à manger les enfants.

* Ruby K, DeBowes R, *The veterinary health care team: going from good to great*, *Vet Clin Small Anim* 37 (2007) 19-35