

>> Management

Gestion des conflits : dialoguer et écouter (Seconde partie)

La capacité à faire face aux oppositions et à résoudre ses conflits avec les autres est une des qualités managériales les plus importantes mais une des plus difficiles à acquérir. Non seulement parce qu'on ne l'enseigne nulle part mais aussi parce qu'on préfère ne pas parler de ces choses assez personnelles. Cependant, la capacité à résoudre les conflits peut être développée. Cette compétence relationnelle est rare car elle génère beaucoup d'émotions. Elle est complexe et comprend des critères à respecter.

Quelle est la nature du conflit ?

C'est une étape essentielle dans la négociation. Le but est de déterminer si le conflit est de nature idéologique (un conflit de valeur, de croyance, de philosophie) ou un conflit d'intérêts, ou une combinaison des deux.

Les conflits de valeur et les conflits idéologiques sont souvent difficiles à négocier. Par exemple, si je suis une femme et si je suis convaincue que les femmes doivent être traitées à l'égal de l'homme dans ma clinique, et que la personne que j'ai en face de moi pense qu'il y a certains domaines dans la clinique qui doivent être soit réservés, soit interdits aux femmes, nous allons avoir beaucoup de mal à arriver à un compromis qui puisse satisfaire les deux parties car il s'agit plus d'une opposition de principes que d'une opposition d'intérêts réels et tangibles.

Cependant, même dans des conflits de valeurs, nous devons toujours nous centrer sur les points d'accord et sur ce qui est négociable. Par exemple, si je suis une femme et qu'on refuse de m'embaucher dans un travail pour lequel je suis parfaitement qualifiée, à ce moment là, le conflit peut être davantage négocié parce qu'il porte des choses tangibles. En effet, sans que ni l'un ni l'autre ne modifie son principe ou son idéologie au sujet des femmes, on pourra, par exemple, m'accepter dans le poste considéré mais avec un statut différent (même s'il ne s'agit pas d'une solution idéale).

Le conflit exprimé sous une forme pratique et matérielle pourra se négocier à ce niveau. Si, au contraire, chacun maintient le conflit au niveau des principes, il n'y a pas de résolution possible, sinon le recours à des stratégies de pouvoir.

Il est donc important de déterminer si c'est un conflit idéologique ou un conflit réel et tangible. Si c'est un conflit idéologique qui ne se traduit pas par des conséquences tangibles sur les deux parties, il n'y a pas d'autre issue que de tolérer ce conflit. Si, au contraire, il y a une traduction possible du conflit en termes tangibles, nous pouvons nous concentrer sur ces aspects négociables.

Comment ouvrir le dialogue ?

Pouvons-nous dire que c'est une phase sensible qui exige que l'une des deux parties prenne l'initiative pour ouvrir le dialogue et provoquer une confrontation (sens positif du terme) ? Il est important de ne pas commencer par attaquer le point de vue opposé. En effet, cela provoquerait une réaction de défense qui bloquerait l'ouverture à l'échange constructif. Dans les

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

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



conflits entre les personnes, l'individu ouvrira le dialogue en expliquant les conséquences tangibles que ce conflit a sur lui ou elle. Par exemple : « *J'ai quelque chose sur le cœur. Votre politique en ce qui concerne l'embauche des cadres femmes fait que ma candidature à ce poste ne sera pas examinée. Cependant, je me sens tout à fait qualifiée pour faire ce travail* ».

Ceci est une approche probablement plus efficace que de dire : « *Vous ne voulez pas de moi parce que vous êtes sexiste* ». En d'autres termes, provoquer une confrontation n'est pas du tout synonyme de préférer des attaques ou menaces verbales.

Comment écouter le point de vue de l'autre ?

Lorsque la confrontation a été suscitée, celui qui en a pris l'initiative doit s'efforcer de percevoir objectivement la vision de l'autre. Si la réponse obtenue n'est pas exactement ce que l'on espérait entendre, on a souvent tendance à adopter une position de défense ou une ligne très dure, sans compromis.

Que faut-il donc éviter ? Les réponses qui sont surtout des provocations à la polémique, se défendre d'expliquer sa position ou d'exprimer des exigences ou des menaces. Au contraire, nous pouvons nous efforcer de pratiquer une écoute efficace. C'est-à-dire que l'on s'efforcera d'écouter et de clarifier la position de l'autre partie. Lorsque l'on aura compris la position opposée jusqu'à ce que celui qui la défend soit satisfait, à ce moment, on pourra de nouveau présenter son propre point de vue en s'efforçant de ne pas faire de jugement de valeur et de se centrer sur les résultats concrets.

«Lorsque la confrontation a été suscitée, celui qui en a pris l'initiative doit s'efforcer de percevoir objectivement la vision de l'autre.»

En général, lorsqu'on écoute l'autre jusqu'à la « dernière note », cela a pour bénéfice de désamorcer quelque peu son agressivité et de l'amener, en conséquence, à être plus réceptif à ce que vous direz par la suite. Logiquement (mais l'humain n'est pas toujours logique), lorsque deux personnes sont capables de s'écouter, les possibilités de résolution de conflits sont augmentées.

Conclusion

Les conflits sont inévitables et sont même quelquefois facteurs de progrès. Il est inefficace de les éviter, les supprimer. Il faut au contraire savoir y faire face d'une façon constructive. La négociation (ou confrontation) est probablement l'attitude de relations humaines la plus efficace et la plus humaine pour résoudre les situations conflictuelles. ■

* 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

Une négociation gagnant/ gagnant

Pour mener une négociation gagnant/gagnant, il faut savoir utiliser le processus de résolution de problème pour négocier une solution qui satisfait les deux parties. Les étapes de cette résolution sont simples et faciles à pratiquer :

1. Quel est le réel problème en discussion ?
2. Quelle est la position de chacune des parties sur cette question ?
3. Quelles sont les différentes solutions possibles (lister) ?
4. Décider ensemble (et non voter à la majorité) de la solution la meilleure.
5. Prévoir la mise en œuvre de la solution (quoi, comment et quand).
6. Enfin, prévoir le suivi et le contrôle après une période donnée. Celle-ci est une étape capitale dans la mesure où la première solution choisie n'est pas toujours la meilleure ou la plus valable. **F.P.**