

Comment les cadres dirigeants peuvent gérer les conflits avec succès

La résolution des conflits
comme élément du devoir de sollicitude

Regina Knöpfel



KNÖPFEL LIFE CONSULTING AG

90 minutes de concentration...

... pour examiner les différents aspects du sujet :

- Conditions-cadres opérationnelles
- Facteurs de risques opérationnels
- Responsabilité individuelle et responsabilité managériale
- Devoir de sollicitude et devoir de loyauté
- Documentation

Du savoir-faire pratique – pour vous !



Un conflit mobilise des ressources...

- ✓ ... - Êtes-vous en train de vivre cette situation ?
- ✓ Toutes les situations appelées conflit n'en constituent pas forcément un

TOUTEFOIS :

- ✓ **Un conflit sur le lieu de travail**, qui en est vraiment un, **mobilise une quantité de ressources opérationnelles** comme p.ex.
 - du temps (croissant en fonction des niveaux d'escalade)
 - du personnel (et des nerfs à toute épreuve)
 - et donc de l'argent comptant (en particulier pour le temps perdu, voir ci-dessus)



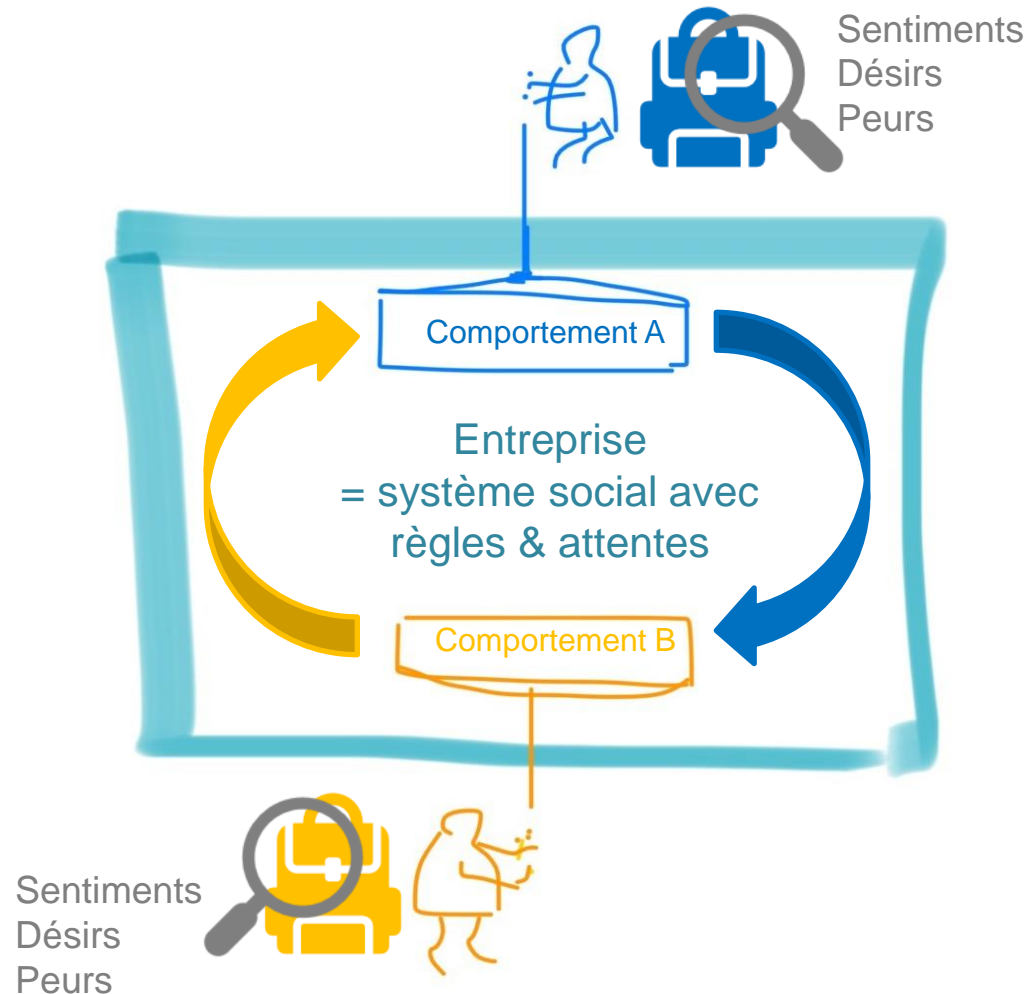
Prenons les exemples de Monsieur A et de Madame B



Source : Knöpfel, Regina, ECHT STARK MOTIVIERT!, BD thématique, 2016

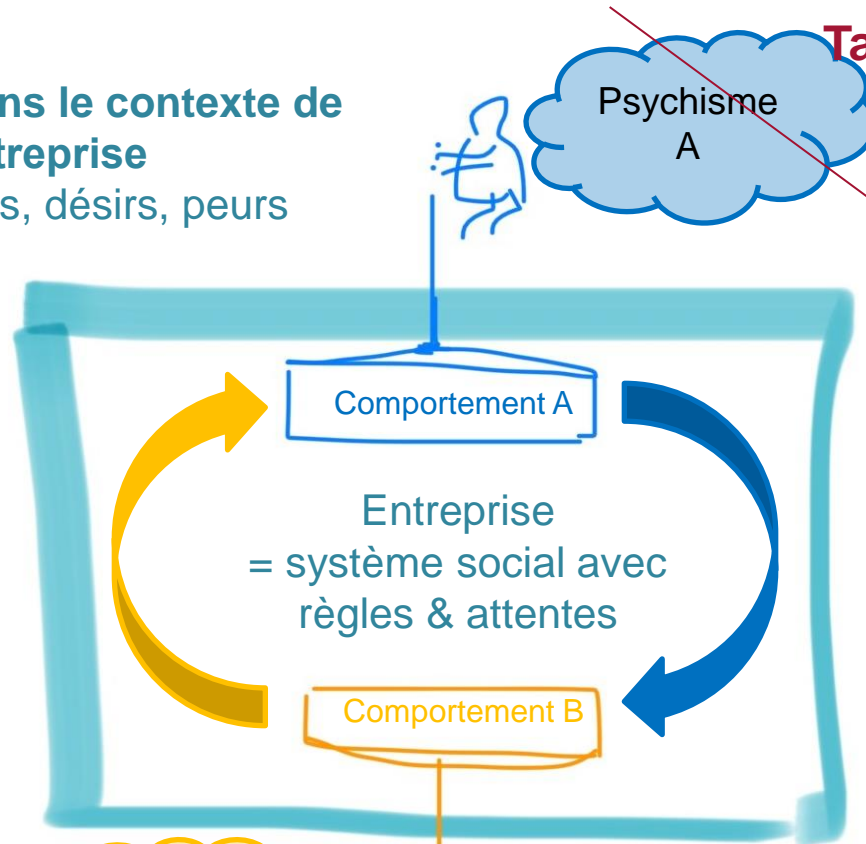


Un conflit dans le contexte professionnel



Résolution de conflit dans le contexte professionnel

Modifiable dans le contexte de l'entreprise
= sentiments, désirs, peurs



**Tabou = Personnalité/
Traits de caractère**

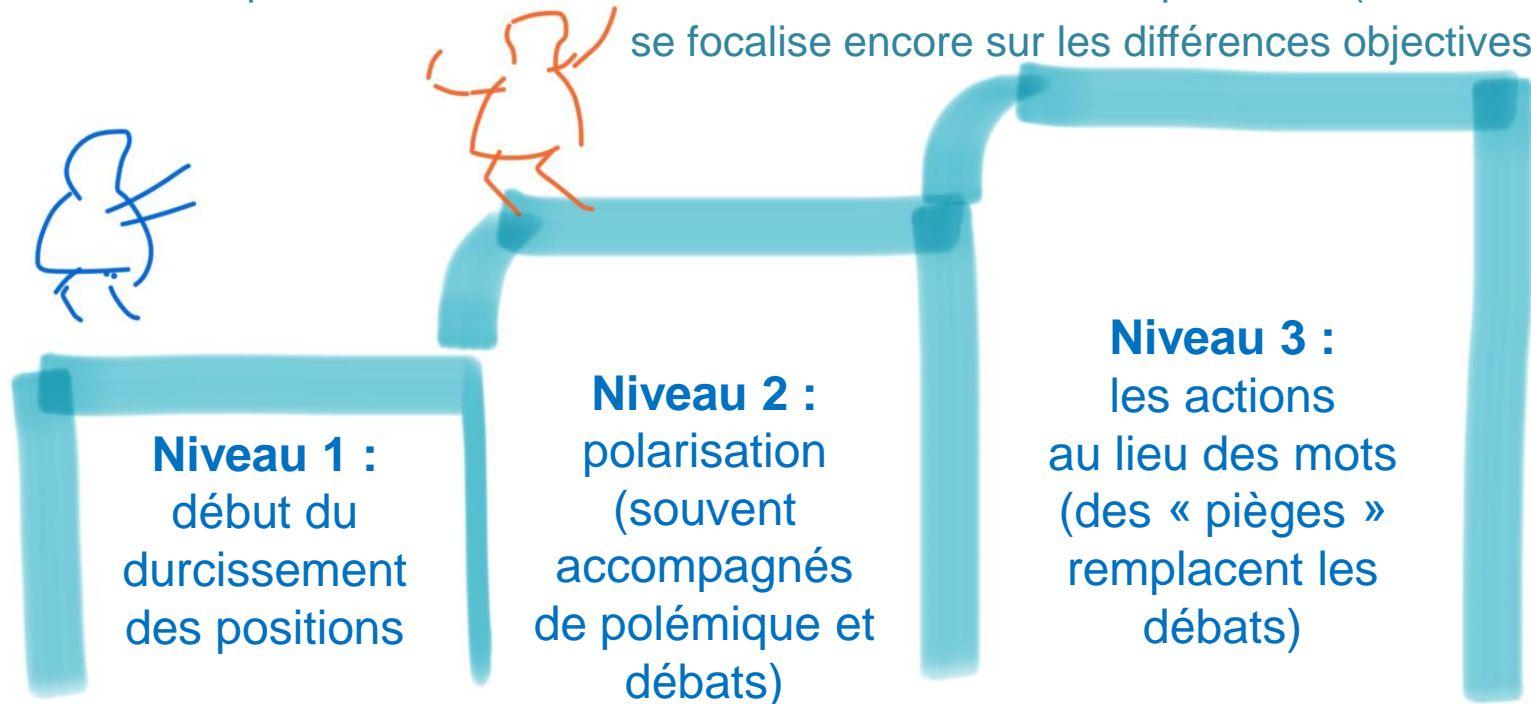
**Tabou = Personnalité/
Traits de caractères**

Modifiable dans le contexte de l'entreprise
= sentiments, désirs, peurs



Résoudre les conflits en fonction des niveaux d'escalade (1/3)

Niveaux 1-3 = une **issue win-win** est envisageable, car les deux parties possèdent encore la vision intacte des solutions possibles (l'attention se focalise encore sur les différences objectives)



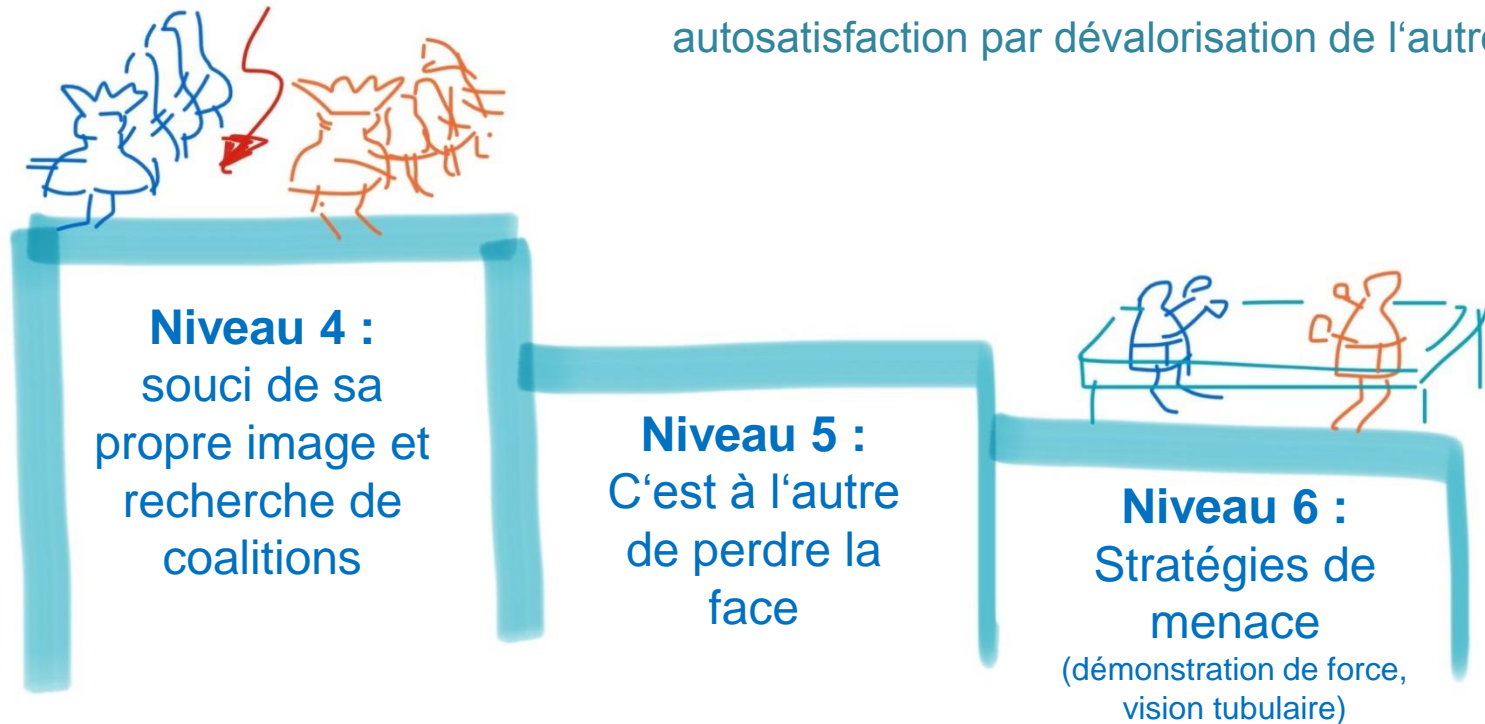
Niveaux 1-3 = une **médiation interne par une conduite claire et intégrative** suffit en principe pour résoudre le conflit, les deux parties agissant en mode constructif.

Modèle de niveaux d'escalade par Friedrich Glasl, p.ex. dans : Konfliktmanagement – Handbuch für Führungskräfte (2011)



Résoudre les conflits en fonction des niveaux d'escalade (2/3)

Niveaux 4-6 = win-lose, car chaque partie tient absolument à gagner (impliquant que l'autre partie perde de manière visible; autosatisfaction par dévalorisation de l'autre)



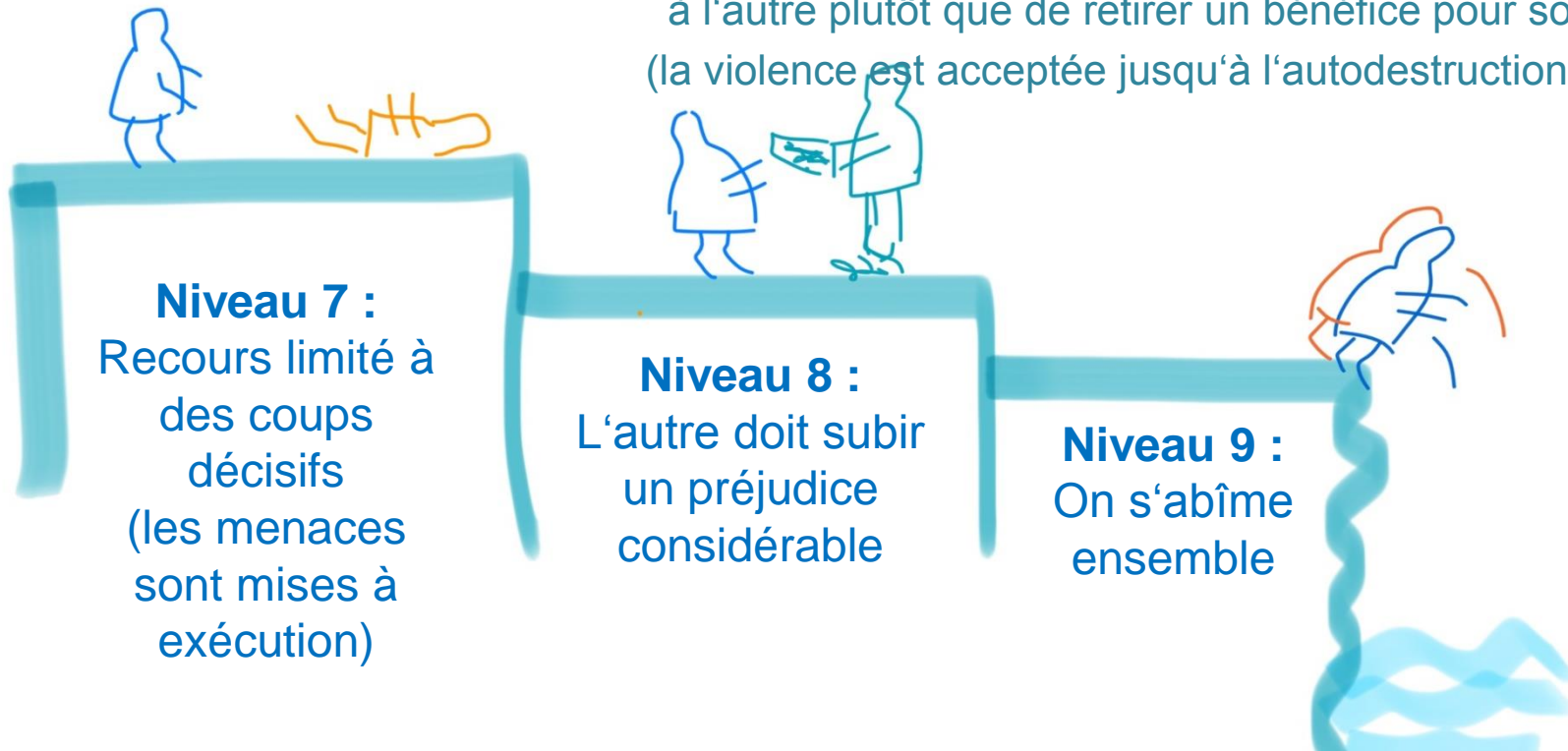
Dès le niveau 3, au plus tard 4 = **nécessité d'une médiation externe**, pour résoudre le conflit, les deux parties, prisonnières de leurs perceptions subjectives, se culpabilisant mutuellement et niant leur responsabilité personnelle.

Modèle de niveaux d'escalade par Friedrich Glasl, p.ex. dans : Konfliktmanagement – Handbuch für Führungskräfte (2011)



Résoudre les conflits en fonction des niveaux d'escalade (3/3)

Niveaux 7-9 = lose-lose, il est devenu plus important de causer un préjudice à l'autre plutôt que de retirer un bénéfice pour soi (la violence est acceptée jusqu'à l'autodestruction)



Dès le niveau 7 = une médiation ou la jurisprudence peuvent limiter les préjudices ; mais il n'est vraisemblablement plus envisageable de résoudre le conflit

Modèle de niveaux d'escalade par Friedrich Glasl, p.ex. dans : Konfliktmanagement – Handbuch für Führungskräfte (2011)



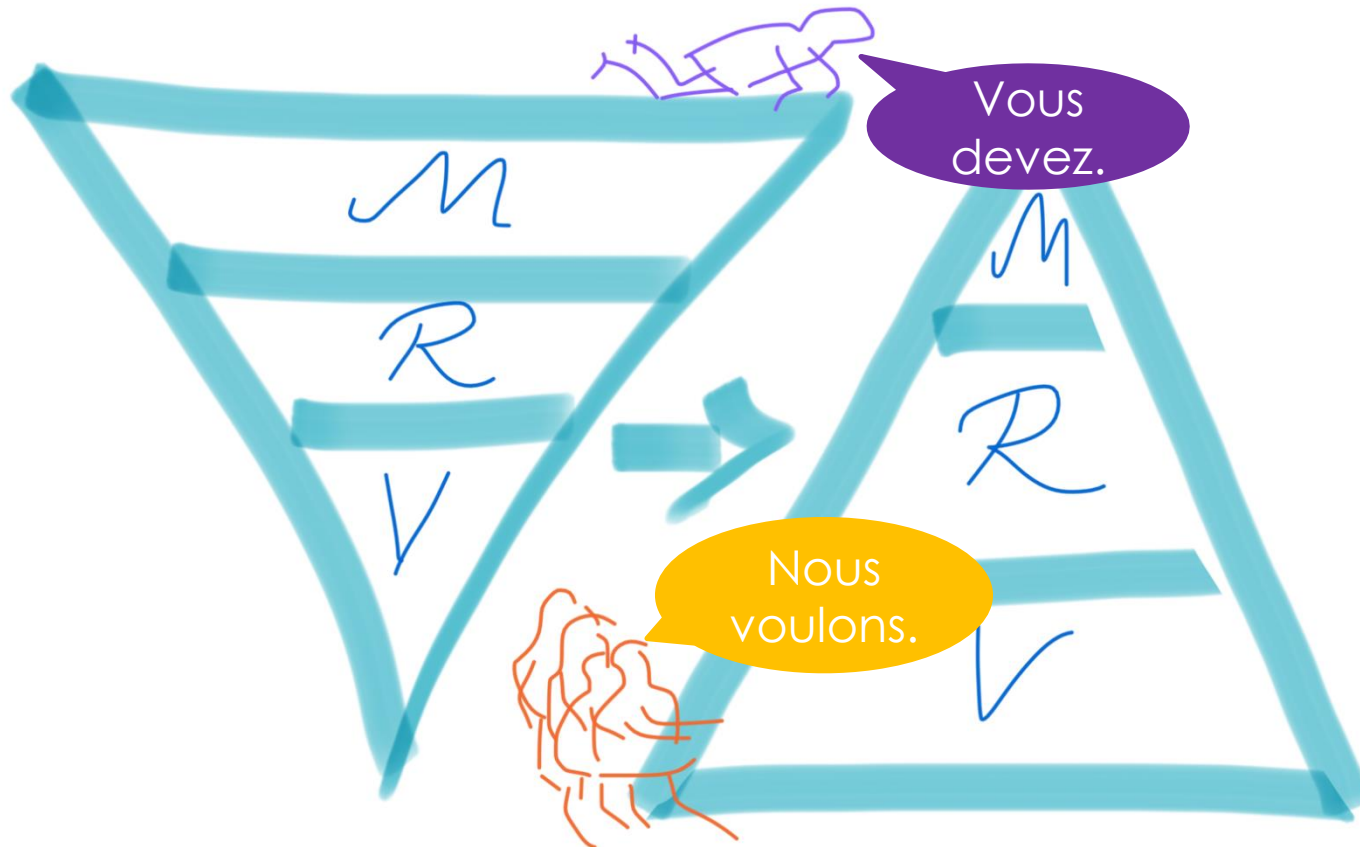
Faits importants en matière de conflits

- ✓ Les points communs des conflits sont
 - chacun ne perçoit que ce qui confirme ses jugements et ses croyances sur lui-même et sur autrui,
 - chacun se sent plus dans son droit que d'habitude et
 - qu'une escalade s'établit avec le temps
(voir modèle de niveaux d'escalade présenté précédemment)
- ✓ Du fait de ma longue expérience dans la résolution de conflits, je puis affirmer : « Souvent, les conflits se résument exclusivement à des attentes, besoins et points de vue qui n'ont pas été exposés clairement. » ...et à des malentendus.

Qu'est-ce qui favorise les conflits et que pouvez-VOUS entreprendre ?



Prévention des conflits (1/2)



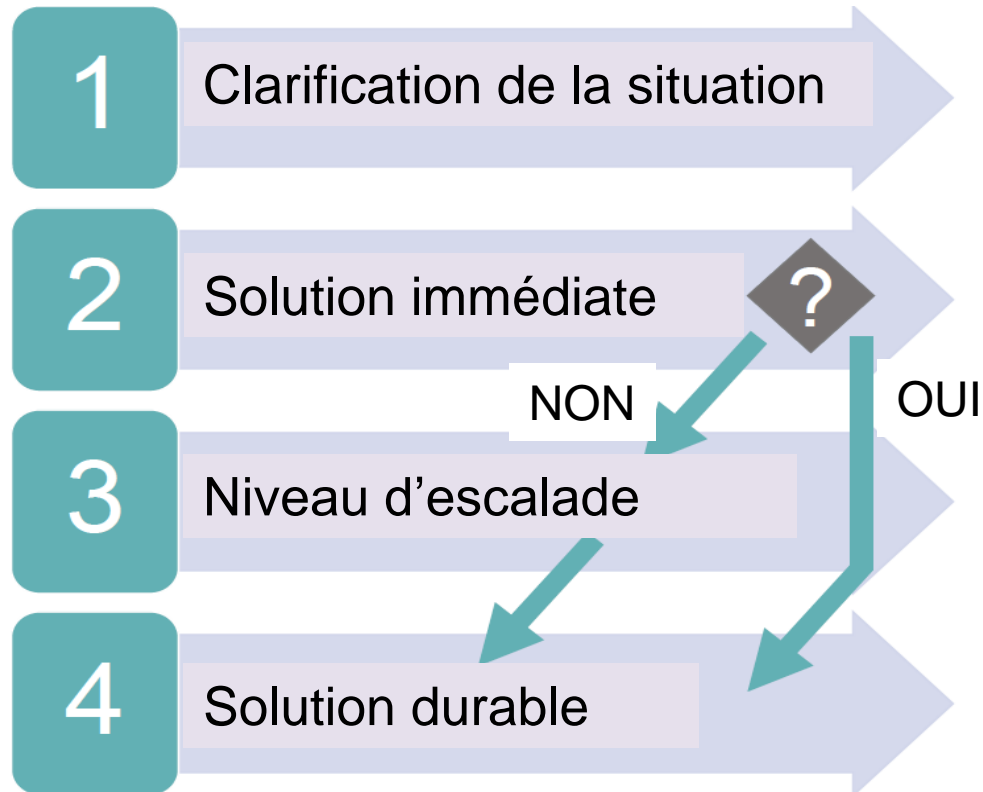
M = pouvoir, R = règles communes, V = question de négociation

A gauche = peu de marge de manœuvre chez les collaborateurs; à droite = liberté de création des collaborateurs



Prévention des conflits (2/2)

- Unifier la résolution des conflits
(p.ex. mise en place commune du processus)



Résolution de conflits (1/4)

1

Clarification de la situation

- Définir sans délai de quoi il en retourne avec toutes les parties concernées, (ne pas encourager les **entretiens individuels** !)
- Offrir à toutes les parties concernées la possibilité d'expliquer la situation de leur point de vue dans le même intervalle de temps
- Garder une trace du besoin de clarification et des avis divergents, en particulier quand il n'est pas possible de parvenir à un accord à l'étape (2)



Résolution de conflits (2/4)

2

Solution immédiate

- ✓ **Rechercher immédiatement une solution ensemble**
 - Définir les prochaines étapes de manière pragmatique et contraignante
 - Si un **accord** est obtenu, il n'y a pas de **d'autres niveaux d'escalade** et il n'est pas nécessaire d'impliquer d'autres personnes ; continuer avec l'étape (4)
 - S'il n'est exceptionnellement pas possible de parvenir à un accord, le processus prévoit un niveau d'escalade (3), p.ex. le recours à une médiation



Résolution de conflits (3/4)

3

Niveau d'escalade

✓ Niveau d'escalade, si pas de solution à l'étape (2)

- Décision du responsable opérationnel sur les prochaines étapes (exercice du pouvoir ou médiation)
- En cas de médiation :
Discussion animée par intervenant externe avec toutes les parties concernées en vue d'une clarification commune des faits (**pas d'entretiens individuels !!!**)



Résolution de conflits (4/4)

4

Solution durable

- ✓ **Trouver ensemble une solution pour l'avenir, afin d'éviter qu'une telle situation se reproduise**
 - S'il s'agit d'une situation susceptible de se reproduire en tout temps, il convient de trouver **ensemble des solutions** pour convenir de la bonne manière de gérer la situation à l'avenir – et de fixer également les **conséquences** si l'arrangement n'est pas respecté.
 - Dans la mesure du possible, il convient ici d'impliquer **toute l'équipe**



La dynamique d'équipe : à la fois une force et un risque

- ✓ Disposer de différentes personnalités dans une équipe est un enrichissement et une source de conflits potentielle
- ✓ En fonction des exigences spécifiques des missions, les besoins élémentaires de toutes les personnes de l'équipe ne peuvent pas être remplis de la même manière
- ✓ Recommandation : prendre au sérieux au moins les besoins du modèle Riemann-Thomann



Le modèle Riemann-Thomann

Tendances	Forces (extrait)	Risques (extrait)
Permanence	Fiabilité, structure, planification, responsabilité	Peur du changement, dogmatisme
Distance	Indépendance, individualisme, intellect, liberté	Démarcation, indépendance, savoir dire non
Changement	Créativité, ouverture d'esprit, enthousiasme	Distraction, goût du risque, passion pour la liberté
Proximité	Empathie, intérêts sociaux, harmonie	Harmonie à tout prix, altruisme, attachement



Identification précoce pour les cadres dirigeants

- ✓ Ambiance étrange au sein de l'équipe
- ✓ Comportements parfois imprévisibles
- ✓ Baisse de la productivité
- ✓ Augmentation de l'absentéisme chez certains
- ✓ Création de groupes et remarques négatives sur l'autre groupe

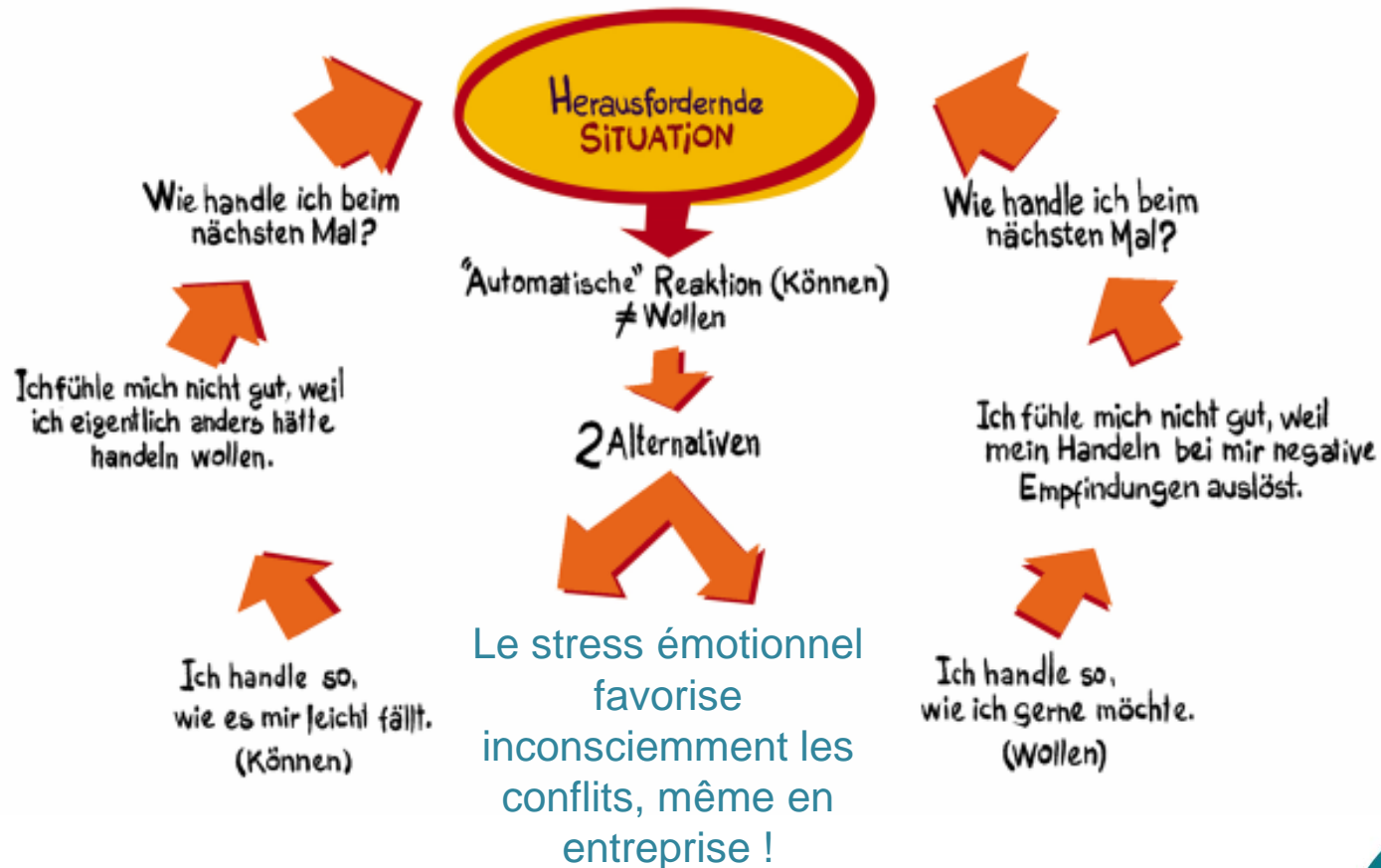
BON À SAVOIR :

- ✓ Des conflits internes peuvent apparaître sous forme de conflits d'équipe
- ✓ Cela peut conduire à de longues absences



Les conflits internes se dévoilent sous forme de conflits externes

Les conflits internes entre « devoir/vouloir » et « pouvoir » causent du stress émotionnel, ce qui se manifeste dans des situations difficiles et conduit à des conflits avec autrui



Source : Knöpfel, Regina, ECHT STARK MOTIVIERT!, BD thématique, 2016



La gestion de conflits et vous – nécessaire ?

- Le Tribunal Fédéral a rendu un arrêt le 9.5.2012 selon lequel les **employeurs sont tenus de mettre en place une procédure de gestion des conflits** (voir TR 2C_462/2011 du 09.05.2012 et l'arrêt pour une entreprise avec 10 collaborateurs)

CARACTÉRISTIQUES IMPORTANTES :

- ✓ Désigner une personne de confiance ne se trouvant pas dans un rapport hiérarchique avec les intéressés
- ✓ **Documenter** la gestion des conflits



Intégré au Code des obligations (Art. 328)

VII. Protection de la personnalité du travailleur

1. en général

¹ **L'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail**, la personnalité du travailleur; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité. En particulier, il veille à ce que les travailleurs ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes.

² **Il prend**, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, **les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation ou du ménage**, dans la mesure où les rapports de travail et la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui..



Autres bases juridiques sur le sujet

- Ces bases juridiques sont confirmées à l'art. 6 de la Loi sur le travail et par l'Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail
- En plus du devoir de diligence, selon l'art. 6 al. 3 de la Loi sur le travail, les employeurs sont tenus :

L'employeur fait collaborer les travailleurs aux mesures de protection de la santé. Ceux-ci sont tenus de seconder l'employeur dans l'application des prescriptions sur la protection de la santé.



Annexe à la directive du SECO

- Le SECO a rédigé des informations à l'intention des employeurs sur la « **Protection contre les risques psychosociaux au travail** » qui concernent l'art. 2, let. c de l'Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail
- La brochure est disponible gratuitement à l'adresse : https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psycho-sozialen-risiken-am-arbeitsplatz---informatione.html
- Les conséquences de conflits et la manière de les gérer sont thématiques aux pages 19, 20, 38 et 39.



A garder à l'esprit...

- ✓ Ne craignez pas la thématique des « conflits » : ils sont nécessaires à une culture et un développement d'entreprise sains
- ✓ Aborder ouvertement et de manière préventive (p.ex. en séances d'équipe) les éventuels conflits et la gestion de discussions délicates et définir ensemble des règles adéquates
- ✓ Documenter la gestion de conflits

Le cas échéant :

- ✓ Observer le niveau d'escalade et intervenir rapidement
- ✓ Gestion opérationnelle conséquente
- ✓ S'assurer les services d'une personne de confiance ne se trouvant pas dans un rapport hiérarchique avec les intéressés.



Discussion finale

- Qu'est-ce qui est acceptable pour les entreprises (p.ex. en matière de documentation) ?
- Où commence et où finit la responsabilité opérationnelle ?
- Avez-vous d'autres questions ?

Contact :

Regina Knöpfel
Knöpfel Life Consulting AG
Seestrasse 45
8002 Zürich

Tél. [043 818 65 25](tel:0438186525)

Courriel : rknoepfel@klc.ch

Web www.klc.ch resp. www.emotionales-stressmanagement.ch

