

Rapport de recherche mené par
OPP® et the Chartered Institute
of Personnel and Development
Juillet 2008

opp
révéler les potentiels

combattre, contourner ou esquiver ?

pour une gestion
efficace des conflits
dans le monde du travail



Conflit

Rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent – Psychol : action simultanée de motivations incompatibles

Conflit dans le monde du travail : tout désaccord qui va à l'encontre du bon déroulement de l'activité de l'entreprise

Sommaire

Avant-propos	2
Introduction	4
Ce que coûte un conflit	5
Les causes du conflit	8
Le rôle du manager	11
Les atouts de la formation	14
Tirer parti des conflits avec la clientèle	18
Comparaisons par pays	
Royaume-Uni	19
Belgique	20
Brésil	21
Danemark	22
France	23
Allemagne	24
Irlande	25
Pays-Bas	26
Etats-Unis	27
Tirer des résultats positifs des conflits	
Techniques pour les employeurs et les entreprises	28
Techniques pour les individuels	31

Avant-propos

Combattre, contourner, ou esquiver ? Pour une gestion efficace des conflits dans le monde du travail

Avant-propos de Robert McHenry

Nous avons entrepris cette recherche afin d'évaluer la situation actuelle des conflits sur le lieu de travail ; nous avons pensé que le « conflit » relevait d'un mot tabou dans le vocabulaire de nombreuses entreprises car il suggère un manque de maîtrise de la situation. Nous avons voulu étudier la manière dont les gens voient le conflit au travail selon les pays, les facteurs perçus comme destructeurs et la manière dont ces personnes ont vu la situation conflictuelle s'apaiser ou empirer, selon les différences de comportement. On s'est demandé ce que les employés voudraient changer et quels avantages ils attendaient d'une meilleure gestion des conflits. *En bref, nous avons voulu voir comment le conflit pouvait faire l'objet d'une meilleure exploitation comme source d'énergie et d'innovation pour les entreprises.*

Mais qu'appelle-t-on un « conflit » ? C'est potentiellement un terme très subjectif. Certains peuvent voir dans le conflit un accrochage verbal assez sec ; pour d'autres, au contraire, cela va signifier un foyer de divisions installé de longue date. Ici, nous avons défini le « conflit » comme tout désagrément sur le lieu de travail qui perturbe le bon fonctionnement des activités.

Nous vivons dans un monde où les conflits, quelle que soit leur forme, sont de plus en plus visibles même si en réalité il n'y en a pas plus que par le passé. Nous donnons l'impression d'être particulièrement friands de rivalités, alors que tout un chacun devrait aspirer à l'harmonie ; il y a quelque chose de fascinant dans les drames passionnels qui mettent aux prises les « amis de trente ans », les mentors et leurs protégés, et les ex-complices.

Pourquoi le conflit représente-t-il un tel spectacle attractif ? Parce qu'à l'instar de deux surfaces frottées l'une sur l'autre et qui produisent des frictions, le conflit crée de l'énergie et conduit au changement. Le désir intense de se défaire de ce qui, jadis fonctionnait bien et apportait des satisfactions, est un moteur puissant. Pensez donc aux changements sociaux qui ont suivi la deuxième guerre mondiale, à la montée au

pouvoir de la Gauche en France en 1981, alors que la droite était au pouvoir depuis le début de la Cinquième République, à la différence des valeurs entre telle et telle génération. Si conflit veut dire différence, la différence crée donc une dynamique qui peut entraîner les entreprises et les équipes aux sommets comme vers le fond. Tout le défi que les entreprises d'aujourd'hui doivent relever, c'est d'utiliser cette énergie de manière positive.

Parfois, des clients nous racontent que leur plus gros problème, c'est le manque de conflit dans leur entreprise. Ils expliquent que des dirigeants âgés et autocrates créent une culture de soumission, de la « tête baissée », sans renvoi d'informations ou d'idées ; la crainte de conflits potentiels vient limiter les performances. Ceux-là aspirent à une culture où la controverse est saluée par les leaders, où les différences sont reconnues, et nourrissent les innovations.

D'autres nous disent que les dysfonctionnements des équipes de direction où les luttes d'ego dominant, créent un climat où chacun défend son pré carré. Ils nous parlent de défense de territoire, de culture de la stigmatisation et d'un mode de décision au coup de force ; l'addiction au conflit pervertit la performance. Ils rêvent de débats constructifs, dans lesquels les arguments commerciaux l'emporteraient largement sur les mésententes personnelles, et d'un climat dans lequel les erreurs aboutiraient à tirer des enseignements plutôt que des brimades.

Les entreprises doivent trouver leur équilibre, et c'est là qu'intervient la psychologie du travail. Dans son dernier livre, *Beyond Reason*, Roger Fisher, médiateur et avocat de Harvard mondialement reconnu, explique que les négociateurs doivent mettre au jour les émotions et les utiliser dans les interactions. Les besoins émotionnels se trouvent dans la partie immergée de l'iceberg des conflits, pour les deux parties en présence – les ignorer, c'est prendre le risque de compromettre les solutions. Nos réalités et nos relations sur le lieu de travail ont des composantes émotionnelles importantes, et chaque salarié et leader doit trouver des moyens d'examiner et d'articuler ses émotions, tout en écoutant celles des autres ; bref, d'avoir une discussion sereine.

La solution réside dans le dialogue, dont il ne faut pas sous-estimer le besoin. Dans certaines grandes entreprises les tensions quotidiennes peuvent empêcher de recourir à l'anglais comme langue de travail commune – ce qui ne fait qu'attiser les différences nationales et culturelles. La culture peut déterminer les émotions que l'on doit exprimer dans certaines situations, et même quelles sont les émotions qu'il convient de ressentir. Elle nous dicte notre style d'expression, même lorsque les émotions sont bien loin de la surface, dans notre

1 *Beyond Reason, Using emotions as you negotiate*, de Roger Fisher et Daniel Shapiro, Penguin, 2006

for intérieur. La sécheresse apparente d'un courrier électronique envoyé par une personne d'Europe orientale à son homologue d'Amérique du Sud, habitué, pour sa part, à plus d'informalité et de chaleur, peut conduire à une cascade de quiproquos qui peuvent, à leur tour, devenir une sorte de défiance interrégionale. Reconstituer, pour les employés, le sentiment qu'ils sont du même bord peut se révéler difficile lorsque les différences d'horaires jouent et que les messages sont adressés de manière impersonnelle.

Les outils psychométriques peuvent aider à ce niveau. Les résultats qu'ils permettent d'obtenir peuvent servir de base à la discussion sur les différences, au partage des besoins émotionnels (lesquels peuvent être très différents de ce que l'on affiche) et à la constitution d'un cadre de travail commun qui permette de circonscrire les sentiments les plus complexes.

Mis entre des mains habiles, les instruments psychométriques offrent également aux professionnels RH, aux managers et aux cadres

dirigeants, des moyens de mettre en place de telles discussions au sein de leurs équipes, ou de faciliter le dialogue entre les personnes. Mieux encore, ils peuvent permettre aux gens de mieux se comprendre eux-mêmes, mieux comprendre leurs besoins, la manière dont ils s'adressent à autrui, et la façon de s'adapter à la situation et à la personnalité de leur interlocuteur. Ces outils peuvent initier des conversations enrichies et tournées vers le progrès, surtout lorsque le conflit sert de point de départ.

Lorsque nous travaillons avec nos clients pour éviter des dysfonctionnements de leadership, pour remédier à des sous-performances organisationnelles ou pour résoudre les luttes intestines, c'est toujours parce que le dialogue a disparu. Réinstaurer le dialogue demande plus que la simple prise de conscience que les choses devraient être différentes ; et nous découvrons que les outils psychométriques ont un rôle unique à jouer pour démarrer la discussion et faire que les différences soient constructives.

La recherche.

Deux projets de recherche simultanés ont été effectués en mai 2008, concernant les conflits sur le lieu de travail. Le premier, que nous étudions en détail dans ce rapport, a analysé les attitudes des salariés face au conflit. Il a abouti à interroger 5.000 salariés à temps complet dans neuf pays d'Europe et du continent américain : La Belgique, le Brésil, le Danemark, la France, l'Allemagne, l'Irlande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et les Etats-Unis.

Le second, mené par le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) offre une analyse sur 800 entreprises du Royaume-Uni, basé sur le point de vue de l'employeur*. La majorité des personnes interrogées étaient des professionnels des ressources humaines et des praticiens. Nous mentionnons ces résultats dès lors qu'ils nous offrent une version différente ou plus nuancée de ce qui se passe en matière de conflit dans les entreprises britanniques.

(*) Leadership and the management of conflict at work, par le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

Introduction

Notre étude a établi que la majorité des salariés (85%) était, à un degré ou à un autre, confrontée à des conflits au travail, 29% y étant constamment ou fréquemment confrontés. En Allemagne, ce dernier chiffre monte à 56%, alors que les salariés d'Irlande (37%) et des Etats-Unis (36%) passent eux aussi beaucoup de temps à gérer les conflits.

Le niveau hiérarchique auquel les conflits sont le plus observés se situe entre les fonctions du bas de l'échelle / première ligne (34% des personnes interrogées) ; toutefois, les conflits existent également à des échelons plus élevés de la hiérarchie. Un salarié sur huit (12%) dit que les difficultés au sein de l'équipe de direction sont fréquentes ou constantes.

Les premières causes des conflits au travail sont analysées comme des chocs de personnalités et des conflits d'égo (49%) ; suit le stress (34%) et la surcharge de travail (33%). La culture joue également un rôle sur la perception de ces causes : les travailleurs brésiliens présentent plus de probabilité de considérer que les chocs de valeurs sont une cause majeure de conflit (24%). En France, 36% des salariés ont considéré que le manque d'honnêteté constituait un facteur-clé, comparé à une moyenne globale de 26%.

Il n'est pas surprenant que les conflits mal gérés aient un prix à payer : les salariés passent, en moyenne, 2.1 heures par semaine à gérer des conflits. Rien que pour la Grande Bretagne, cela se traduit par une perte annuelle de 370 millions de jours de travail, directement liée aux conflits professionnels. Une personne interrogée sur six (16%) indique qu'une dispute récente s'est aggravée en termes de durée et/ou d'intensité. Seules 11% des personnes interrogées disent n'avoir jamais vu un problème s'aggraver.

Des conséquences négatives diverses naissent de ces conflits. 27% des employés ont vu des conflits déboucher sur des attaques personnelles ; 25% ont constaté que cela avait entraîné des maladies ou des arrêts de travail. De fait, près d'un salarié sur dix (9%) indique que la situation a abouti à l'échec d'un projet. 41% des salariés considèrent que les personnes plus âgées gèrent les conflits avec plus d'efficacité – l'expérience de la vie aide donc de manière évidente, les personnes à faire preuve de plus d'efficacité. Les compétences des responsables hiérarchiques sont toutefois déterminantes à cet égard. Sept employés sur dix (70%) considèrent la capacité à gérer les conflits comme une compétence de leadership « très » ou « fondamentalement » importante ; 54% des salariés considèrent que les managers pourraient mieux gérer les conflits en prenant en compte les tensions sous-jacentes, avant que la situation ne dégénère.

Toutefois, on relève une distorsion évidente entre la manière dont les managers pensent gérer les conflits et la manière dont ils les gèrent réellement : un tiers des managers (31%) pense bien gérer les désaccords ; mais seuls 22% des non-managers sont d'accord avec cette analyse. Plus encore, près de la moitié des non managers (43%) pense que leurs patrons ne gèrent pas les conflits aussi bien qu'ils le devraient, un chiffre à comparer à seulement 23% des managers qui partagent cette opinion.

La formation est le moteur le plus important pour obtenir que de bons résultats naissent du conflit. Moins de la moitié (44%) des personnes interrogées a reçu une formation sur la manière de gérer les conflits au travail. Ce chiffre monte à 60% au Brésil, et à 57% aux Etats-Unis. De plus, 73% des employés français et 72% de leurs homologues belges n'ont pas eu une telle formation.

Lorsque cette formation existe, elle représente une valeur ajoutée : plus de 95% des personnes ayant suivi une formation dans le cadre du développement du leadership ou dans le cadre de formations professionnelles externes déclarent que cette formation les a aidés d'une façon ou d'une autre. Un quart (27%) déclare que cette formation leur a permis de se sentir plus à l'aise et d'avoir plus confiance en eux lors de la gestion des conflits ; 58% de ceux qui ont reçu une formation déclarent qu'ils recherchent désormais des solutions gagnant-gagnant aux conflits.

85% des personnes ont modifié la manière dont elles se penchent sur les conflits pendant leur vie professionnelle ; elles deviennent plus proactives et prennent les choses de manière moins personnelle avec l'expérience.

Parmi l'ensemble des salariés, 76% ont vu les conflits déboucher sur des résultats positifs, comme une meilleure compréhension de l'autre (41%) ou de meilleures solutions aux problèmes rencontrés sur le lieu de travail (29%). Ce chiffre monte à 84% et 81%, respectivement, au Brésil et aux Etats-Unis – pays dans lesquels la formation est la plus répandue. C'est en Belgique et en France, pays dans lesquels les salariés ont le moins accès à ces formations, que les incidences de résultats positifs sont les plus faibles. Ces chiffres indiquent un lien clair entre la formation à la gestion des conflits et les impacts de ces conflits comme catalyseurs pour des évolutions positives.

Notre étude montre qu'aucune entreprise ne devrait accepter les effets ravageurs des conflits comme une fatalité. Si les entreprises investissent dans la prise de conscience de soi et des autres, dont dépend l'amélioration des relations interpersonnelles, elles constateront que l'énergie issue des frictions entre personnes aboutit à des éclairs de créativité, plutôt qu'à un brasier ravageur. Les responsables RH, les dirigeants et les salariés doivent assumer leur part de responsabilité et devenir compétents dans la gestion de conflits.

Ce que coûte un conflit

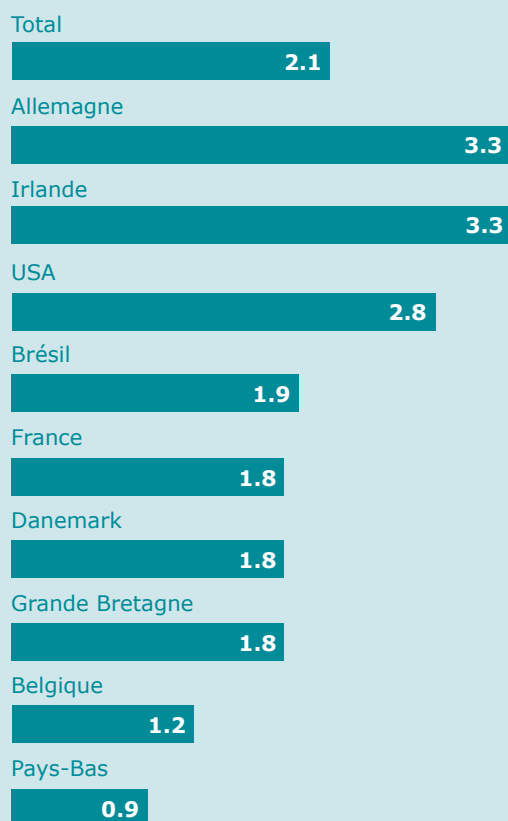
Les coûts pour l'entreprise

Le temps, c'est de l'argent

Les coûts directs pour les entreprises liés à des conflits mal gérés sont multiples, pouvant aller jusqu'à la perte de clients et d'employés de valeur. Le coût le plus visible est le temps passé à résoudre les problèmes.

Le temps qui serait mieux consacré à travailler et à atteindre les objectifs est, au contraire, utilisé à la gestion des différends et à l'apaisement des relations - encore que, lorsque le résultat est vraiment positif, cette démarche peut être perçue comme un investissement.

Nombre moyen d'heures par semaine passé à gérer des conflits de travail, selon le pays.



Notre enquête a établi qu'en moyenne, chaque salarié passe 2.1 heures chaque semaine - soit, environ, un jour par mois - à gérer des conflits, d'une manière ou d'une autre (que ce soit en prenant part à un conflit, en gérant un conflit entre deux collègues, etc.).

Rien qu'en Grande Bretagne, cela se traduit par une perte annuelle de 370 millions de jours de travail, perte liée aux conflits professionnels. En Allemagne et en Irlande, où la durée moyenne du temps passé à gérer les conflits s'élève à 3.3 heures par semaine, la proportion du temps de travail passé à cette besogne est encore plus élevée.

Dans certaines entreprises, la situation est encore pire : un participant sur dix déclare passer six heures ou plus chaque semaine à gérer les conflits. C'est également un fardeau majeur pour les personnels des départements RH : la moitié des personnes interrogées travaillant dans les RH (51%) passe entre une et cinq heures par semaine à gérer des désaccords.

Une agonie qui se prolonge

Il n'est pas rare de voir les conflits empirer plutôt que s'apaiser d'eux-mêmes. Neuf employés sur dix (89%) ont fait l'expérience d'un conflit de travail qui a dégénéré. Pratiquement une personne sur trois (29%) déclare qu'un conflit de travail récent a mis plusieurs jours à être correctement résolu ; et une sur six (16%) indique qu'un conflit récent n'a toujours pas été résolu, a duré plus longtemps que prévu et/ou a augmenté en intensité. Il est difficile de savoir si cette situation provient d'une véritable complexité des problèmes sous-jacents, mais il est certain que la probabilité d'une résolution rapide et sans trop de souffrance diminue au fur et à mesure que le conflit se prolonge.

La recherche a également montré que les femmes ont plus de risques d'être impliquées dans un conflit qui dégénère que les hommes (19% contre 14%). Les secteurs dans lesquels les désaccords ont le plus de risques d'empirer sont le marketing et le secteur caritatif/associatif (respectivement 30% et 23%).

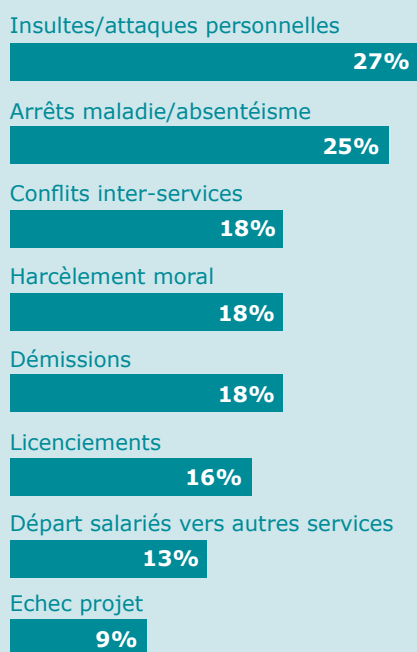
Seulement un employé sur dix (11%) n'a jamais vécu de conflit qui ait dégénéré en quelque chose de plus lourd, chiffre qui suggère que les techniques de gestion des conflits ne sont pas entrées dans les mœurs de bon nombre d'entreprises. Bien évidemment, quand cela dégénère, la direction doit consacrer plus de temps pour restaurer le calme et obtenir que l'équipe se concentre à nouveau sur son objectif initial.

Les coûts pour le salarié

L'impact individuel

Lorsque l'on ne traite pas les conflits de manière efficace, les émotions peuvent prendre le dessus et amener à la souffrance. Il est plus difficile de calculer l'impact de ces conséquences, qui ne sont pourtant pas moindres, notamment sur le niveau d'implication du personnel. Plus d'un quart des salariés (27%) a été impliqué dans un conflit professionnel qui a abouti à des attaques personnelles ou à des insultes ; une proportion similaire (25%) a vu le conflit déboucher sur une maladie ou un arrêt de travail.

A quelles conséquences négatives des conflits professionnels avez-vous assisté ?



Ce dernier aspect est clairement un problème pour le secteur associatif, où pratiquement la moitié des effectifs (48%) a été impliquée dans un conflit qui a abouti à de l'absentéisme et/ou à une maladie.

Les problèmes à court terme ne sont pas les seules conséquences d'une mauvaise gestion des conflits : un employé sur cinq (18%) déclare que des personnes ont quitté l'entreprise à la suite d'un conflit, 16% indiquent que des licenciements ont suivi, et un sur dix met sur le compte de dissensions internes les échecs de projets. Il est probable que certains départs n'auront pas été

regrettés, mais les perturbations liées au conflit suivi de départs laissent souvent des traces, ce qui laisse penser qu'une gestion rapide et ciblée des conflits est fondamentale.

Les chiffres pour les personnes qui voient dans les conflits une cause d'échec de projets montent à pratiquement un salarié sur cinq en Allemagne (19%), pays qui est également en tête pour les conséquences préjudiciables comme les insultes et les maladies. L'effet néfaste des conflits est sensiblement plus rare au Brésil, en France, en Belgique et aux Pays-Bas. En fait, près de la moitié des salariés néerlandais (48%) indique qu'ils n'ont pas été témoins d'effets négatifs sensibles dus à des conflits de professionnels.

Une mise en péril de l'équipe

Il n'est pas surprenant de voir que le conflit réduit la coopération et l'esprit d'équipe, dès lors qu'il n'est pas bien géré. Les deux tiers des salariés (67%) tournent les talons pour éviter un collègue en raison d'un désaccord professionnel, ce qui est de nature à créer, dans le meilleur des cas, des distractions et à déconcentrer l'équipe. Ce chiffre monte aux trois quarts des employés (76%) aux Etats-Unis et il prévaut, en général, chez les femmes (71% contre 64% chez les hommes). Il semble que les femmes aient plus de mal à exprimer leurs points de discorde ouvertement. Bien que le nombre de ceux qui ont recours à des mesures extrêmes pour gérer le conflit soit plus faible, les coûts pour les équipes et les entreprises d'un seul salarié sur dix qui ne participe pas à une réunion (10%) ou qui est fréquemment absent (9%) pour éviter des situations conflictuelles, deviennent significatifs en termes de perte de productivité.

Un quart (24%) des salariés a refusé de participer à un événement de socialisation lié au travail pour éviter les conflits - ce chiffre atteignant 36% en Allemagne. Un salarié sur sept (14%) a été absent pendant au moins une journée de son lieu de travail ; un sur dix (9%) l'a été pendant plus d'une journée, et un salarié sur huit (12%) reconnaît même que le conflit l'a poussé à quitter son travail. Il semble que l'évitement du conflit soit une technique répandue et hautement inefficace. Pour les équipes, cette démarche constitue un manque à gagner : des conflits bien gérés dans l'équipe peuvent amener à une plus grande confiance et à de meilleures prises de décisions, grâce à un processus de résolution de qualité.

Cela va plus loin. Les émotions dévastatrices que ressentent les personnes impliquées dans un conflit au travail ne disparaissent pas. Plus de la moitié des employés (57%) est sortie d'une situation de conflit avec des sentiments négatifs; le plus souvent, il s'agit de démotivation, de colère et de frustration. Les salariés du Royaume-Uni sont ceux qui ont le plus de risques de vivre de telles situations (65% d'entre eux reconnaissent des émotions négatives à la suite d'un conflit) alors que seuls 41% des Brésiliens ont ce problème. Bien sûr, on ne peut pas spéculer sur la durée pendant laquelle ces émotions ont été ressenties ; par la suite, certaines personnes ont pu aller mieux. Mais il est regrettable que de nombreuses personnes ne parviennent pas à résoudre les problèmes correctement à cause d'émotions complexes nées au moment du conflit.

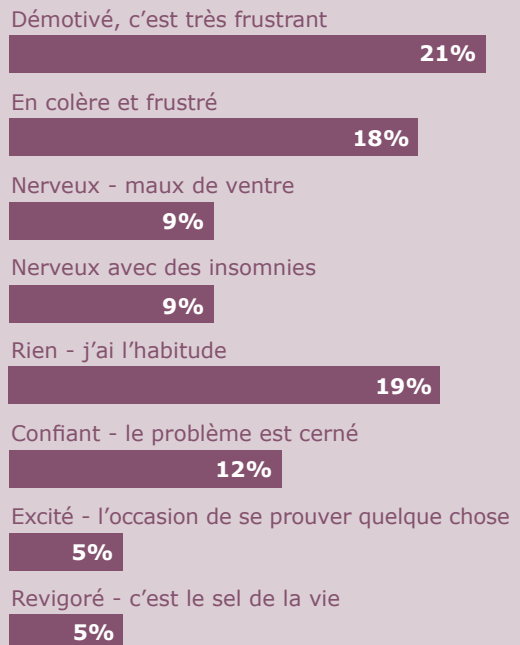
Les femmes sont celles qui ont le plus de difficultés à gérer les séquelles émotionnelles des conflits. Pratiquement les deux tiers d'entre elles (64%) sortent d'un conflit avec des émotions négatives, par opposition à moins d'un homme sur deux (48%). Les femmes présentent également deux fois plus de risques que les hommes de souffrir de nervosité ou d'insomnie dues à de conflits professionnels.

Générer de l'énergie

Pourtant, le conflit peut aussi engendrer des émotions positives, pour peu qu'il soit correctement géré. Plus de trois salariés sur quatre (76%) ont identifié un résultat positif d'un conflit. Un quart des salariés (22%) indique qu'il apprécie le conflit, notamment par le sentiment de satisfaction d'une situation bien gérée. Le fait même qu'un salarié sur quatre ait appris à aimer ce processus renforce l'idée que des conversations musclées peuvent être stimulantes et rafraichissantes !

5% des participants voient le conflit comme une occasion de se prouver qu'ils ont quelque chose à apprendre d'une vraie collaboration, et un nombre similaire perçoit le conflit comme « le sel de la vie » et semble avoir découvert que le conflit est une source d'énergie permettant changement et créativité. Ces chiffres montrent la valeur que le conflit peut amener à une entreprise à condition d'être correctement géré.

Comment vous sentez-vous face au conflit ?



Le point de vue de l'employeur

Alors que les salariés passent, en moyenne, environ un jour par mois à gérer des situations conflictuelles, en ce qui concerne les professionnels des RH, ce chiffre monte à une demi-journée par semaine pour pratiquement la moitié d'entre eux (48%) et, pour 12%, à l'équivalent d'une journée complète par semaine. Une proportion notable du temps des RH est ainsi consacrée à la gestion et à la résolution des conflits sur le lieu de travail.

L'escalade du conflit est également problématique. Les professionnels RH tiennent l'absentéisme et la maladie, les départs et le harcèlement comme les principaux effets négatifs du conflit. Toutefois, les « attaques personnelles », perçues comme la première conséquence des conflits par 27% des salariés, n'ont pas été reprises au même niveau par les employeurs, ce qui tend à suggérer que ces attaques n'ont pas forcément été signalées. Les interventions des RH sont demandées ou imposées, peut-être, plus tard dans le développement du conflit, ce qui peut vouloir dire que les professionnels des RH doivent être conscients des tensions avant qu'elles ne conduisent à de l'absentéisme ; le rôle d'avertisseur des managers est très important.

Les causes du conflit

Une réalité du monde du travail

Compte-tenu de la diversité des types de personnalité que l'on trouve sur le lieu de travail, et de la variété des pressions internes et externes, il n'est pas surprenant qu'il y ait des conflits. En revanche, leur étendue est surprenante. Notre étude a établi que la grande majorité des employés (85%) était, à un degré ou à un autre, confrontée à des conflits professionnels. La question est donc : jusqu'à quel point ce phénomène est-il productif, et jusqu'à quel point met-il en cause l'efficacité de l'entreprise ?

Trois salariés sur dix (29%) déclarent qu'ils doivent gérer des conflits « tout le temps » ou « fréquemment ». Seul un salarié sur sept (14%) déclare n'avoir jamais eu à gérer de différends.

Devez-vous gérer des conflits sur votre lieu de travail ?



	Oui, tout le temps;	8%
	Oui, souvent;	21%
	Oui, parfois;	56%
	Non, jamais;	14%
	ne savent pas;	1%

Certains groupes doivent gérer les conflits plus souvent que d'autres. Un tiers (34%) des hommes de moins de 50 ans traite « tout le temps » ou « fréquemment » des différends, à comparer avec un quart (23%) des hommes plus âgés.

Les trois secteurs où les conflits sont fréquents sont les organismes caritatifs / associatifs (48%), la restauration (43%) et les ressources humaines (43%). Peut-être le plus surprenant sur ces chiffres est que les RH – domaine dans lequel on s'attend à ce qu'il soit fait appel aux professionnels pendant les situations conflictuelles – ne soient pas en première position.

D'un point de vue international, l'Allemagne est en tête du palmarès des conflits. Plus de la moitié de ses salariés (56%) est confrontée à des problèmes de manière continue ou fréquente, et la proportion qui indique y être « toujours » confrontée est d'un quart. Les autres pays à avoir un score supérieur à la moyenne de conflits fréquents ou permanents sont l'Irlande (37%) et les Etats-Unis (36%).

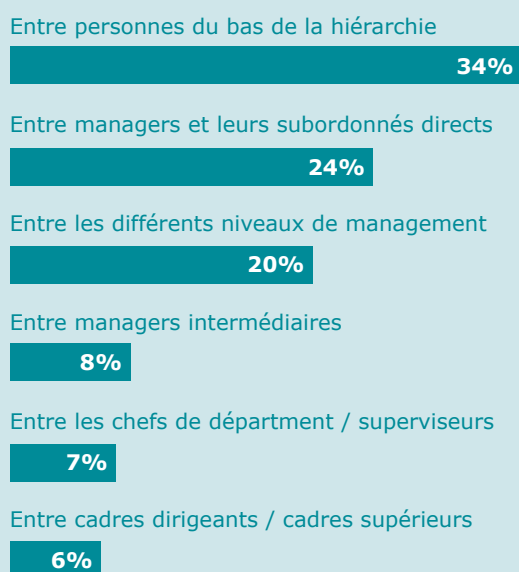
Où les conflits ont-ils lieu ?

Pour évaluer les points de friction les plus courants, nous avons demandé aux participants d'indiquer à quel niveau hiérarchique de leur entreprise ils observent le plus de conflits. Au sommet de la liste, les conflits entre employés du bas de la hiérarchie ; ils sont cités par un tiers (34%) des participants. Ces salariés ont une forte probabilité d'être relativement récents au sein de l'entreprise et, donc, d'être peu au fait de la manière de gérer au mieux de telles situations.

La zone de conflits qui obtient la deuxième place se trouve entre les managers hiérarchiques directs et leurs subordonnés ; elle est indiquée comme première zone de conflit par un quart (24%) des salariés. Cela illustre le rôle-clé des responsables hiérarchiques directs dans la gestion efficace des conflits. La situation est particulièrement nette en Irlande, où les conflits entre les subordonnés et leurs responsables hiérarchiques directs est la forme de conflit professionnel la plus courante. Pratiquement quatre salariés irlandais sur dix (37%) la considèrent comme la forme de conflit la plus répandue.

Bien que seulement 6% des employés voient comme lieu de prédilection des conflits, les relations entre les cadres supérieurs et les dirigeants (ce qui peut partiellement s'expliquer par le fait que leurs accrochages ont lieu derrière des portes soigneusement fermées), les conflits au niveau de la direction existent dans de nombreuses entreprises, et peuvent avoir un retentissement culturel important.

A quel niveau de votre organisation observez-vous le plus de conflit ?



Pour illustrer ce phénomène, seul un employé sur cinq (21%) indique ne voir aucun conflit au plus au niveau de son entreprise, alors qu'un sur huit déclare que les désaccords entre les cadres dirigeants sont fréquents ou, pire encore, permanents.

La majorité (56%) des salariés estime également que les conflits à ce niveau, s'ils ne sont pas correctement traités, peuvent avoir des conséquences préjudiciables pour toute l'entreprise.

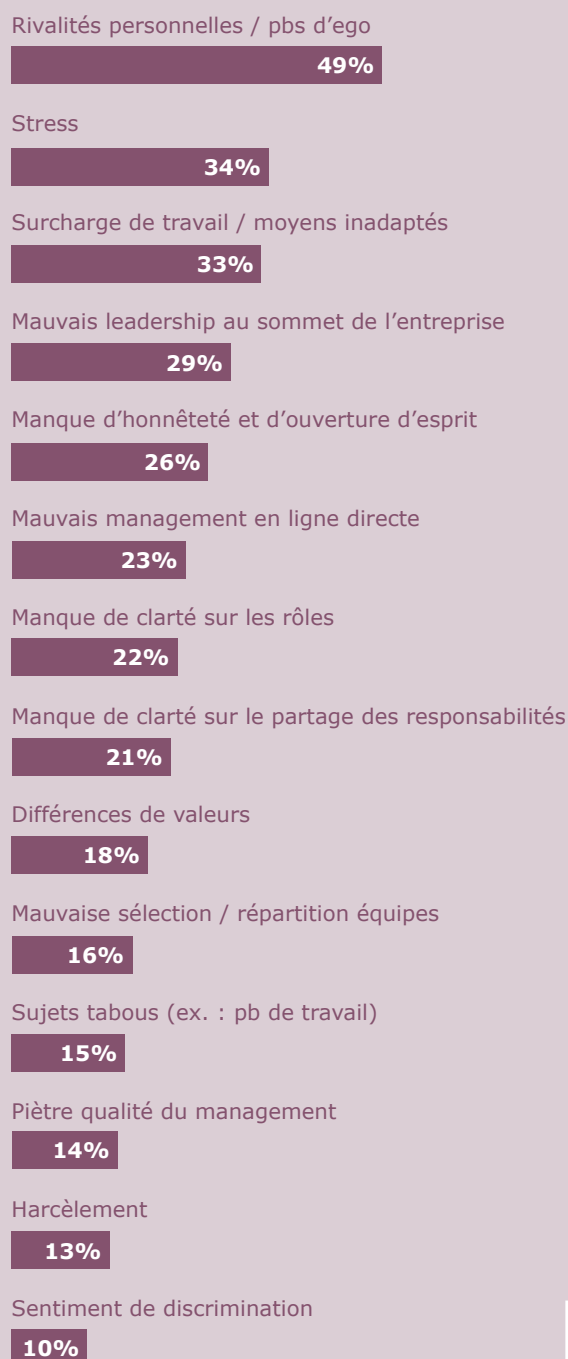
Les pays dans lesquels les salariés observent le plus de conflits au sein de la direction sont l'Irlande, le Brésil et l'Allemagne ; c'est au Danemark et aux Pays-Bas que cette situation est la moins fréquente. Le secteur du marketing est celui où les conflits entre responsables dirigeants sont les plus courants, c'est également dans ce secteur que le conflit a le plus de risques de nuire à toute l'entreprise : huit salariés du marketing sur dix (79%) approuvent ce point.

Qu'est-ce qui provoque le conflit au travail ?

Lorsqu'on leur demande ce qui, à leur avis, provoque les conflits, les salariés pensent que la personnalité joue un rôle majeur. La moitié de l'ensemble des salariés (49%) considère que les conflits et rivalités d'ego sont la première source de conflits sur le lieu de travail. Le stress arrive en deuxième position : un tiers (34%) des salariés voit en lui la première cause de désaccord, alors que, pour une proportion similaire (33%), la pression liée à la charge de travail constitue un facteur-clé.

Les femmes ont une tendance légèrement plus marquée que les hommes à tenir le stress pour première source de conflit : 38%, contre 32% des hommes.

Quelles sont les principales causes de conflit ?



Le leadership, ou le manque de leadership, est également perçu comme un facteur significatif de création de conflits de travail. Trois employés sur dix (29%) considèrent que le conflit tend à naître en raison d'un mauvais leadership au sommet de l'entreprise ; pour environ un quart des participants, la qualité de management de leur supérieur direct est en cause.

Les salariés d'Irlande, des Etats-Unis et de Grande Bretagne sont ceux qui ont le plus tendance à considérer que les chocs de personnalité constituent la première cause de conflit : ils sont, respectivement, 66%, 62% et 59% à le penser. Inversement, les salariés allemands sont les seuls à ne pas faire figurer les rivalités personnelles au sommet de la liste de ces facteurs. Ils estiment que la première cause de problème est le stress, comme le disent quatre salariés sur dix (41%).

La recherche a mis en lumière l'impact des facteurs culturels sur les conflits :

- Le choc des valeurs est cité comme élément causal majeur par 17% des salariés aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, mais ce chiffre monte à 30% chez les salariés brésiliens.
- Bien que, sur l'ensemble des participants, seul un sur douze (8%) considère que les désaccords sur le partage des responsabilités est source de conflit, plus d'un tiers des Allemands estime qu'un manque de clarté en la matière conduit directement à des conflits.
- Plus d'un tiers (36%) des salariés français considère qu'une cause majeure de conflit est le manque d'honnêteté et d'ouverture d'esprit, alors que seulement un salarié néerlandais sur cinq partage cette opinion.

D'un pays à l'autre, les différences dans la vie professionnelle sont subtiles ; ces variations ont un impact substantiel sur la détermination des facteurs qui ont le plus de risques d'aboutir à un conflit – et il s'agit d'un élément important pour quiconque travaille hors de son pays d'origine.

Le point de vue de l'employeur

Lorsque nous avons demandé aux professionnels des ressources humaines de nous donner leur point de vue, près de 44% d'entre eux ont indiqué qu'ils devaient fréquemment ou continuellement gérer des conflits au travail, ce qui montre le caractère universel de ce problème.

Cela étant, il existe des différences quant à la perception du conflit. Par exemple, alors que les salariés considèrent que ce sont les fonctions en première ligne qui constituent le terrain de prédilection des conflits, les employeurs estiment que le point majeur de tension se trouve dans les relations entre les managers et leurs subordonnés directs. Les professionnels des RH sont aussi nettement plus nombreux à percevoir les conflits au sein de la direction : un sur cinq (19%) pense que ces problèmes sont fréquents ou continuels. Il s'agit évidemment d'un facteur d'exposition à un élément qui s'avère parfois moins perceptible pour les autres salariés.

Employeurs et salariés s'accordent sur le fait que la principale cause de conflit est à rechercher dans les rivalités et conflits personnels. Mais, alors que les salariés font figurer le stress et la surcharge de travail comme les causes principales suivantes, les professionnels des RH incriminent davantage la mauvaise qualité du management direct et la faiblesse de ses performances – respectivement 29% et 21% - par opposition à seulement 23% et 14% des salariés qui font la même analyse.

Il est possible que le département Ressources Humaines sache percevoir les causes sous-jacentes du conflit avec une objectivité supérieure à celle des autres salariés ; mais il est également probable qu'il reçoive les confidences des différentes parties en cause, et soit donc plus à même de faire la part des choses.

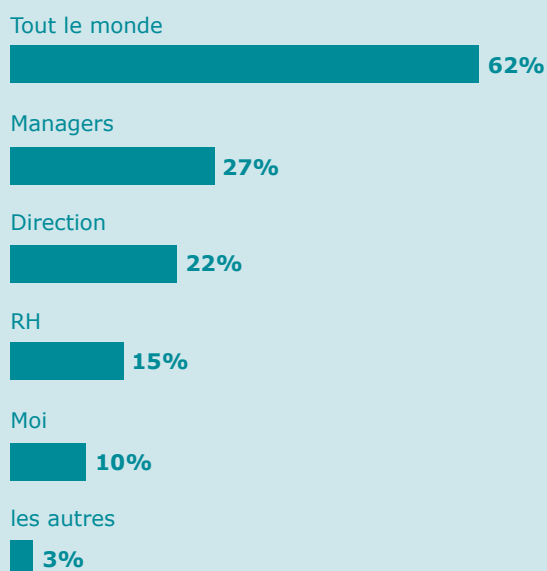
Le rôle du manager

A qui incombe la tâche de gérer les conflits ?

Il est de la responsabilité de toute l'entreprise de gérer les conflits, et pas uniquement les départements RH et les managers. Lorsqu'on demande qui est responsable d'une meilleure gestion des conflits professionnels, six salariés sur dix (62%) indiquent que tout le monde a sa part.

Pour les autres, ce sont les responsables directs et la direction qui doivent se charger de cette tâche ; seuls 15% pensent que la gestion des conflits est l'apanage exclusif du département RH.

Qui doit s'assurer que les conflits professionnels sont gérés efficacement ?



Les départements RH devraient se sentir soulagés en apprenant qu'ils ne sont perçus que comme l'un des rouages de la machine chargée de traiter les conflits, et non pas comme des magiciens omnipotents auxquels tous les problèmes liés aux personnels peuvent être transmis.

Les professionnels des RH peuvent aussi apprécier le fait que lorsqu'un employeur dispose d'une fonction RH dédiée qui s'implique dans la résolution des conflits, ses performances sont très élevées. Nous avons demandé aux salariés qui exercent dans des entreprises disposant d'équipes RH d'évaluer la manière dont ces équipes gèrent les conflits ; la majorité (63%) se dit satisfaite du travail effectué par leurs collègues des ressources humaines. Ce chiffre monte à 71% aux Etats-Unis et 68% au Brésil et en Grande-Bretagne. Cependant, à peine plus de la moitié des participants français et belges partage cette satisfaction.

Prendre le dessus ?

Nous avons également demandé aux salariés d'évaluer l'importance qu'ils attachent à la gestion des conflits comme compétences de leadership. Dans la mesure où la plupart d'entre eux tiennent les managers et les dirigeants comme exerçant des responsabilités clés en la matière, il n'est pas étonnant que sept participants sur dix (70%) tiennent la gestion des conflits comme « très » ou « relativement » importante comme compétence requise.

Si les managers ont vocation à prendre la main en matière de gestion des conflits, nous devons savoir sur quels domaines ils doivent agir en priorité. Nous avons demandé aux salariés d'indiquer ce que les managers pourraient faire pour traiter les conflits de travail avec plus d'efficacité ; la réponse majoritaire, qui recueille 54% des suffrages, est qu'ils devraient identifier et traiter les tensions sous-jacentes avant que les choses ne dégénèrent.

Une bonne connaissance des personnalités qui composent leur équipe aidera, c'est évident, les managers à être vigilants sur les signes avant-coureurs, et sur les rivalités potentielles entre personnalités. Cette connaissance les guidera également pour déterminer les méthodes les plus efficaces de résolution des conflits en fonction de chaque individu, en fonction de leurs besoins et de leurs styles.

Quels changements les managers pourraient-ils apporter pour un traitement plus efficace des conflits de travail ?

Identifier et gérer les problèmes avant qu'il y ait conflit

54%

Plus de conversations informelles en tête à tête avec les gens qu'il gère

42%

Agir comme médiateur lorsque le conflit enfle

40%

Être clair sur ce qui est attendu

40%

Être un modèle de comportement

39%

Fournir plus de clarté sur les secteurs de responsabilité

35%

Gérer avec plus de fermeté les salariés nuisibles qui créent du conflit

33%

Fournir des conseils aux salariés en conflit

31%

Ne pas laisser les égos prendre le dessus

29%

Une meilleure consultation dans la gestion au quotidien

25%

Faire des sujets de dispute une partie de la vie du travail

25%

Fournir un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle

25%

Rien c'est inévitable

6%

L'activité majeure et unique pour parvenir à une gestion efficace des conflits est, d'après les participants, la discussion :

- Des discussions assez informelles, en tête-à-tête, avec les employés (choisies par 42%).
- Un rôle de médiateur (40%)
- Plus de clarté sur les types de comportement attendus (40%).

Bien sûr, tous ces éléments supposent qu'une confiance solide existe entre les managers et les membres de leurs équipes, sur la base d'une communication régulière et cohérente. L'importance des relations de confiance, en particulier, est fortement mise en valeur : nous avons trouvé qu'une proportion très significative (39%) des employés considère que les managers pourraient mieux gérer les conflits en donnant eux-mêmes l'exemple d'un bon comportement, et en empêchant leur propre égo d'écraser les autres (29%).

Seulement 6% des salariés pensent que les managers ne peuvent absolument rien faire pour améliorer l'efficacité de la gestion des conflits. Il y a donc, manifestement, une gamme d'actions à conduire par les entreprises, pour s'assurer que les problèmes suscitant des effets préjudiciables ne soient ni inévitables, ni inéluctables.

Aveuglement ou critique déloyale ?

La plupart des salariés pense que les managers jouent un rôle crucial dans la gestion des conflits professionnels. Toutefois, on relève une distorsion évidente entre la manière dont les managers pensent gérer les conflits et le jugement que les autres salariés portent sur cette démarche.

Parmi les participants qui exercent, ou ont exercé, des fonctions de management, pratiquement un tiers (31%) pense bien gérer les conflits. Toutefois, moins d'un quart des salariés (22%) hors fonction de management pense que les managers font un bon travail en matière de résolution des conflits.

De même, près de la moitié des salariés (43%) pense que leur manager ne traite pas les conflits aussi bien qu'il le devrait, à comparer avec seulement un quart (23%) des managers qui partage cette opinion.

Les pays dans lesquels les managers ont le plus tendance à dénigrer leurs propres compétences en gestion des conflits sont le Danemark et la France ; inversement, le regard que les managers portent sur eux-mêmes est bien meilleur que la moyenne en Grande-Bretagne et aux États-Unis : seulement 17% et 15%, respectivement, d'entre eux pensent faire un travail d'une qualité médiocre.

Qui parmi nous sont les experts ?

Lorsqu'on leur a demandé de désigner le groupe qui, sur le lieu de travail, gère les conflits avec le plus d'efficacité, les salariés ont d'abord porté leur choix sur les personnes plus âgées, choisies par quatre participants sur dix (41%). Les salariés plus élevés dans la hiérarchie (ce qui revient souvent, mais pas systématiquement, au même) arrivent en deuxième position, avec à peine moins d'un tiers des suffrages (32%). Cependant, en France et au Brésil, la proportion des salariés qui considèrent que les employés « plus élevés dans la hiérarchie » sont les plus efficaces, est sensiblement plus élevée : elle est de 44 et 48% respectivement.

Qui considérez-vous comme les plus efficaces dans la gestion des conflits ?

Les plus âgés

41%

Les plus jeunes

21%

Les personnes plus élevées dans la hiérarchie

32%

Les personnes moins élevées dans la hiérarchie

8%

Les hommes

25%

Les femmes

23%

De manière sans doute prévisible, les participants ont le plus tendance à désigner leur propre classe d'âge et sexe comme étant la plus efficace dans la gestion des conflits. De nombreux salariés ayant entre 20 et 30 ans, ainsi que les trentenaires, déclarent que les personnes les plus jeunes sont les plus efficaces, alors que les salariés quinquagénaires et sexagénaires ont tendance, pour l'essentiel, à voir dans les aînés les vrais experts en gestion de conflit.

En outre, 28% des hommes disent que ce sont eux qui ont le plus de chances de gérer efficacement les conflits, contre 21% qui pensent que ce sont les femmes. En ce qui concerne les participantes, les chiffres sont, globalement, inverses.

Le point de vue de l'employeur

Bien que six salariés sur dix considèrent que la gestion des conflits relève de la responsabilité de « chacun », seuls 9% des professionnels des ressources humaines partagent ce point de vue. Ils ont davantage tendance à considérer qu'il incombe aux managers et aux cadres dirigeants de gérer les conflits de travail.

Ils s'accordent, toutefois, sur l'importance de cette fonction : 70% des salariés tiennent la gestion des conflits comme une compétence « très » ou « absolument » importante dans le leadership, et 83% des praticiens des RH partagent cette opinion.

De plus, alors que notre étude a établi une distorsion entre le regard que les managers portent sur leur propre façon de gérer les conflits, et la manière dont cette démarche est évaluée par leurs subordonnés directs, la recherche conduite auprès des employeurs a mis en lumière un scénario similaire : six praticiens RH sur dix (59%) donnent aux managers une note inférieure à la moyenne dans la gestion des conflits, analyse qui n'est partagée que par 17% des managers britanniques. De manière sans doute prévisible, près de 85% des participants qui travaillent dans les RH pensent qu'ils traitent correctement, voire mieux que les autres, les situations conflictuelles.

Cependant, employeurs et employés s'accordent sur le fait que la meilleure chose que les managers pourraient faire pour gérer les conflits est de se pencher sur les tensions sous-jacentes avant que la situation ne dégénère. Huit professionnels des RH sur dix (81%) considèrent que cette démarche devrait être naturelle chez les managers ; toutefois, la démarche qu'ils préfèrent pour eux-mêmes est d'intervenir dès les premiers signes de conflits. Il semble donc qu'il vaille mieux prévenir que guérir, notamment si votre fonction vous amène, inéluctablement, à recoller les morceaux lorsque la situation est vraiment très délicate.

Les atouts de la formation

Se perdre dans le cursus

Nous savons que le conflit professionnel présente un caractère endémique. Notre étude montre que ses résultats varient sensiblement, et que ses effets négatifs entraînent des coûts substantiels de type organisationnel et d'effectifs. Il est donc surprenant qu'une formation formelle (ou même informelle) sur la gestion de ces conflits ne soit pas aussi répandue qu'elle le devrait. Moins de la moitié des salariés interrogés (44%) a reçu une formation, de quelque type que ce soit, sur la gestion des conflits professionnels.

Le plus souvent, cette formation est dispensée dans le cadre du développement du leadership, et il s'agit d'un cours formalisé sur la gestion des conflits, et d'un coaching informel entre collègues. Peut-être en désespoir de cause, 7% des personnes interrogées recherchent « des conseils sur internet » (par opposition au e-learning), et y voient une source majeure d'informations sur la gestion des conflits.

La formation en gestion des conflits prévaut dans les secteurs des RH et des organismes caritatifs, dans lesquels 69% et 63% des personnes interrogées, respectivement, déclarent avoir reçu cette formation. En outre, certains pays semblent avoir une propension plus forte que d'autres à tirer profit d'une formation à la gestion des conflits, notamment dans le cadre du développement des salariés : deux-tiers des salariés brésiliens (68%) et 57% des salariés des Etats-Unis ont reçu une formation dans ce domaine.

Parmi ces derniers, un sur cinq (22%) l'a fait dans le cadre d'une formation en développement du leadership.

A l'inverse, trois quarts des salariés belges (72%) et une proportion similaire de leurs collègues français (73%) n'ont jamais reçu de formation en gestion des conflits.

Il est important de relever que « balancer une formation sur le problème » des conflits d'entreprise n'est pas une solution viable. Un simple placage de comportements ou d'outils n'a pas le pouvoir (ni la pérennité) qu'ont la création et la construction d'une meilleure compréhension de soi-même et des autres, comme moyen de tirer le meilleur des différences individuelles.

Formation dispensée en gestion des conflits, en fonction du pays.

Pays	Formation reçue		
	Dans le développement du leadership	Formation professionnelle externe	Aucune formation
Etats-Unis	22%	18%	43%
Brésil	16%	11%	32%
Royaume-Uni	14%	12%	55%
Allemagne	13%	12%	57%
Irlande	13%	10%	50%
Danemark	9%	14%	61%
Pays-Bas	7%	10%	63%
Belgique	6%	12%	72%
France	5%	11%	73%

Créer des résultats positifs

Ce manque global de formation est d'autant plus regrettable qu'il apporte une amélioration prouvée des compétences. Plus de 95% des personnes ayant suivi une formation dans le cadre du développement du leadership ou dans le cadre de formations professionnelles externes déclarent que cette formation les a aidées d'une façon ou d'une autre. Plus particulièrement, lorsqu'une formation a été suivie, un quart (27%) des salariés déclare qu'elle lui a permis de se sentir plus à l'aise et d'avoir une meilleure confiance en soi lors de gestions de conflits ; or, nous savons que lorsqu'il s'agit de relever des défis, la confiance en soi est souvent un élément prédictif de réussite.

Ce chiffre monte à 36% des salariés américains, et à 32% de leurs collègues d'Allemagne et à un remarquable 64% des employés qui ont reçu cette formation dans le cadre du programme de développement du leadership.

Un employé sur cinq (19%) déclare que cette formation l'a aidé à tirer des résultats positifs pour toutes les parties impliquées dans le désaccord – ce qui constitue la meilleure solution possible – et une proportion similaire (20%) indique que cette formation lui a permis d'éviter entièrement le conflit.

Les employés relèvent également des effets plus subtils de la formation. Respectivement 14% et 10% d'entre eux indiquent que cela leur a permis de quitter le conflit la tête haute (dans le contexte plus général de la vie professionnelle, vous devez être capable de choisir vos batailles, et de « laisser filer » le reste), ou les a aidés à obtenir ce qu'ils voulaient (dans certains cas, on peut décider de placer les résultats au-dessus de la relation).

Il est significatif que 39% des employés aient déclaré que la formation ne leur avait été d'aucune utilité. Cela amène à s'interroger sur la qualité de certaines formations offertes pour développer ce genre de compétences. Sont-elles véritablement ciblées sur les questions de personnalité et sur les différences personnelles qui constituent en général les causes sous-jacentes des conflits de travail ?

La recherche a montré que, parmi ceux qui ont suivi la formation, six salariés sur dix (58%) recherchent un résultat gagnant-gagnant (le résultat le plus souvent cité dans ce groupe). Parmi l'échantillon plus large de tous les salariés, pratiquement la moitié (44%) tente de gérer le conflit en recherchant un compromis (le résultat le plus souvent cité dans ce groupe) et un peu plus d'un quart (27%) tente de l'éviter entièrement. Cela renforce la valeur de la formation, comme moyen de veiller à ce que les salariés tirent le meilleur d'une situation conflictuelle : alors que la recherche d'un compromis ou l'évitement du conflit n'apportera pas forcément des résultats pires, les personnes assez téméraires pour rechercher un scénario gagnant-gagnant vivent une amélioration durable de la qualité de leurs relations de travail.

Comment cette formation vous a-t-elle aidé à être plus efficace ?

Cela m'a aidé à avoir plus confiance en moi et à me sentir plus à l'aise en situation conflictuelle

27%

Cela m'a aidé à éviter les conflits

20%

Cela m'a aidé à obtenir plus de résultats positifs pour les deux parties

19%

Cela m'a aidé à comprendre quand abandonner sans perdre la face

14%

Cela m'a aidé à obtenir ce que je veux dans un conflit

10%

Le conflit, force de progrès et d'innovation

Les résultats positifs de la gestion efficace des conflits montrent que le conflit n'est pas, par essence, quelque chose de mauvais ; il peut même être bénéfique à l'entreprise.

Trois salariés sur quatre (76%) ont vu que le conflit avait apporté quelque chose de positif. Quatre sur dix (41%) ont trouvé que cela avait abouti à une meilleure compréhension d'autrui ; un tiers (33%) a fait l'expérience d'une amélioration des relations de travail et trois sur dix (29%) ont même indiqué que le conflit avait amené à trouver une meilleure solution à des problèmes ou à des défis. D'ailleurs, un salarié sur dix (9%) déclare que le conflit a abouti à une innovation majeure, ou à une nouvelle idée dans l'entreprise.

Si les salariés ont reçu une formation, les incidences des aspects positifs sont significativement plus élevées. Pour ne prendre qu'un seul exemple, parmi les employés qui ont bénéficié d'une formation professionnelle dispensée par un prestataire extérieur, 56% ont constaté que le conflit amenait à une meilleure compréhension des autres, 42% ont déclaré qu'il avait abouti à une amélioration de la solution, et 19% relèvent que les désaccords ont conduit à une innovation majeure.

Quels résultats positifs avez-vous tirés des conflits au travail ?

Meilleure compréhension des autres

41%

Meilleures relations de travail

33%

Meilleure solution à un problème / défi

29%

Meilleure performance de l'équipe

21%

Plus de motivation

18%

Des innovations / des idées majeures

9%

Rien, aucun élément positif

24%

Il existe également un lien évident entre les pays dans lesquels la formation en gestion des conflits est répandue, et la probabilité d'en tirer de bons résultats. Ainsi, ce sont les salariés brésiliens et américains qui ont le plus de chances de suivre une formation en bonne et due forme. Outre la meilleure confiance en eux qu'ils en ont retirée, comme indiqué précédemment, les employés de ces pays-là ont plus de chances de retirer des aspects positifs du conflit : 84% et 81% respectivement.

Par conséquent, les pays dans lesquels les salariés ont le moins de chances de tirer quelque chose de positif des conflits, à savoir la Belgique et la France, sont aussi ceux dans lesquels la formation est le moins développée.

Une approche différente

Il est intéressant de noter que la plupart des gens modifient leur approche par rapport aux conflits au fur et à mesure que leur vie professionnelle avance : ils deviennent plus proactifs, et ont moins tendance à en faire une affaire personnelle. Près d'un tiers des salariés (31%) trouve que le conflit l'affecte moins, et une proportion pratiquement égale reconnaît être désormais plus proactive dans le traitement des conflits que par le passé. En fait, 85% des salariés adoptent, désormais, une démarche différente face aux problèmes que celle qu'ils avaient par le passé.

Le temps semble apporter à la fois de la sagesse et une attention plus marquée vis-à-vis du conflit. Alors que 12% des salariés déclarent qu'ils en sont venus à apprécier l'apport des conflits, au fur et à mesure que leur carrière avançait (ce qui tend à indiquer qu'ils ont acquis les compétences leur permettant d'en tirer des résultats positifs), près d'un quart (18%) indique être désormais enclin à « laisser filer » les frictions les moins graves. Une proportion, fort heureusement faible, de 7% indique que le temps leur a appris comment « gagner » dans les situations conflictuelles. Il apparaît que sans attention concertée sur la formation, les personnes vont évoluer différemment selon leur expérience et leurs préférences liées à leur personnalité, ce qui peut mener à des résultats aléatoires et inquiétants.

Jusqu'à quel point votre gestion des conflits au travail est-elle différente aujourd'hui de celle que vous aviez par le passé ?

Je laisse moins le problème me submerger

31%

Je suis plus proactif quand je gère le problème

28%

Je suis des processus ou j'utilise des techniques développés avec le temps

21%

Je risque moins de causer des problèmes

18%

Maintenant, je demande conseil à des collègues

17%

Maintenant, je demande conseil à des personnes extérieures à l'entreprise

16%

J'apprécie davantage la valeur du conflit

12%

J'ai appris à gagner

7%

Je n'ai rien changé

15%

Un des facteurs majeurs est la différence selon les sexes : les femmes ont plus tendance que les hommes à demander conseil à des personnes externes à leur lieu de travail (19% contre 13% chez les hommes). Les hommes ont plus tendance à développer une forme d'auto-suffisance ; ils sont également plus nombreux que les femmes à se fier à des techniques de gestion des conflits, qu'ils ont personnellement développées avec le temps (28% contre 18%).

L'âge constitue, quant à lui, un autre facteur déterminant : la proportion de salariés qui demande conseil en cas de conflits à des collègues ou à des tiers extérieurs à l'entreprise diminue avec l'âge. Un quart (25%) des salariés de 20 à 29 ans fait appel aux conseils d'autrui, comparé à 11% des quinquagénaires, et à 6% des sexagénaires.

Le point de vue de l'employeur

La recherche menée sur les salariés a permis de montrer que la formation en gestion des conflits apporte une plus-value notable. Dans les pays et les entreprises où la formation est entrée dans les mœurs, l'attitude consistant à rechercher une solution gagnant-gagnant est plus évidente, et les incidences des effets positifs du conflit sont sensiblement plus élevées.

Parmi les personnels des RH, la formation est plus répandue (63% ont été formés au titre de leur développement professionnel), même s'il est préoccupant de constater que près d'un tiers (31%) tire ses connaissances de la gestion des conflits de la consultation d'internet, et 15% de celle d'amis et de membres de la famille. Ici aussi, lorsque l'on propose une formation, elle apporte des avantages substantiels : près des deux-tiers (65%) des personnes interrogées indiquent que cette formation les a aidées à obtenir des résultats plus positifs pour les deux parties en présence.

Une personne sur trois (34%) tient l'amélioration du travail en équipe comme le bénéfice potentiel le plus important qu'apporte une formation en gestion des conflits ; une proportion similaire (31%) indique que le nombre de cas soumis à une procédure disciplinaire et le nombre de plaintes ont diminué. Ce qui semble évident, auprès de toutes les parties, est qu'une formation plus développée aide tant les entreprises que les personnes à tirer des résultats positifs des conflits de travail.

Tirer parti des conflits avec la clientèle

Il est aisé de penser le conflit comme une force de destruction. La plupart des gens relatent de mauvaises expériences nées des conflits auxquels ils ont été confrontés. Cette situation est due au fait que le processus conflictuel est rarement confortable. Il suppose de traiter avec un interlocuteur qui recherche quelque chose de différent de ce que l'on recherche soi-même.

Toutefois, les résultats du conflit peuvent présenter un aspect largement positif. Par exemple, prendre des décisions de bonne qualité suppose d'être capable de prendre en compte des informations diverses, qui mettent en présence des divergences d'opinion exprimées par des personnes différentes. La recherche sur la performance d'équipe a mis en évidence que les équipes dans lesquelles il n'existe pas de divergence d'opinion (des équipes où tout un chacun perçoit le monde de la même manière) tendent à se mettre rapidement d'accord et à se sentir en confiance, mais prennent, en réalité, les pires décisions : il s'agit d'un aspect de ce que les psychologues appellent « la pensée de groupe ».

Cette situation vaut pour toutes nos relations de travail. Lorsque nous pensons à des conflits professionnels, nous avons tendance à penser à des relations avec le patron ou avec des pairs « à problèmes ». Toutefois, lorsque nous discutons avec nos clients, l'un des domaines de conflits dont ils aimeraient tirer parti sont leurs relations avec les clients.

Les relations avec les clients présentent de nombreuses caractéristiques habituelles des conflits : les deux parties entendent tirer le meilleur de la relation, mais elles travaillent à partir d'informations différentes et, en général, leur communication est limitée. Dès lors, on pourrait penser que tous les conflits seront des expériences négatives et faites de compétitions. Dans certaines situations, il est certain que cette analyse sera avérée : si une entreprise a des relations transactionnelles à court-terme avec sa clientèle, elle n'a pas besoin de trop s'en faire sur la conduite à tenir en cas de mécontentement d'un client.

Toutefois, la plupart des entreprises exerce désormais dans des secteurs d'activité où conquérir de nouveaux clients est nettement plus cher et difficile que de garder les clients existants. Dans ce genre de situations, cela vaut la peine de se demander quelles sont les meilleures modalités de gestion des conflits. L'affrontement n'est sans doute pas la solution appropriée avec ces clients-là, et ignorer les problèmes, peut aboutir à perdre le client. Au lieu de cela, le personnel en relation directe avec le client a besoin d'adopter d'autres stratégies, qui amélioreront la relation, fourniront

des récompenses sur le long terme grâce à une meilleure compréhension des besoins du client.

Il existe également des éléments clairs de l'autre côté de la relation. Pour les clients, lorsqu'un problème survient, le traitement qui est donné par le fournisseur a des impacts significatifs, en bien comme en mal. Si le conflit est mal géré, la relation en pâtit obligatoirement, et les clients peuvent envisager d'aller voir un concurrent. Mais inversement, si le conflit est bien géré, la confiance du client dans s'accroît : la certitude que ses besoins ont été compris et que les problèmes futurs pourront être surmontés grâce à un travail en commun sur ces difficultés devient plus grande.

Les entreprises gèrent cet aspect de leur activité en se demandant comment elles forment et assistent le personnel en relation directe avec les clients ; le conflit est rarement quelque chose d'agréable au moment où il se produit : le personnel aura donc besoin d'être épaulé pour gérer les conséquences des désagréments. Les sources les plus évidentes de soutien se trouvent au sein de leur équipe et auprès de leur manager. Toutefois, il est important de maintenir un équilibre entre la compréhension du salarié et le respect pour le client parce que c'est lui le client.

Un manque de confiance en soi et de compétences peut être une bonne excuse pour ne pas gérer les problèmes qui surviennent avec la clientèle, ou même pour ne pas exposer clairement les attentes des clients sur des problèmes complexes, tels que les conditions de paiement et les contrats. Veiller à ce que chacun ait la possibilité de pratiquer et améliorer ses compétences en matière de gestion des conflits dans un environnement sûr augmentera l'efficacité des personnels lorsqu'ils seront face à de « vrais » clients. Des formations qui intègrent une partie sur les différences individuelles en utilisant par exemple la psychométrie, donnent aux personnels en relation directe avec les clients, les moyens de modifier leur comportement de manière durable, plutôt qu'un impact à court terme purement cosmétique.

Il peut être tentant de penser que cette situation ne concernerait que le personnel des centres d'appels, qui doit gérer des appels courroucés, mais en réalité de nombreuses entreprises souhaitent améliorer les compétences de gestion des conflits de tous les salariés confrontés aux clients (des développeurs commerciaux aux chefs de projets, en passant par les ingénieurs, et même des partenaires dans les entreprises de services).

Le défi pour créer des solutions durables est donc de rechercher des différences d'opinions, de tirer des informations à partir des différences d'expériences ou de personnalités, tout en gérant le processus de manière professionnelle. On peut y arriver : 76% des personnes interrogées dans notre étude ont signalé que des résultats positifs naissaient des situations conflictuelles. A l'instar de nombreux défis de nature organisationnelle, ce n'est pas le conflit qui pose problème : c'est la mauvaise qualité de sa gestion.

Royaume-Uni : le refoulement

Sur l'ensemble des pays étudiés, les salariés britanniques déclarent être ceux qui vivent le moins de conflits : 20% d'entre eux indiquent qu'ils n'ont jamais à gérer de conflit, contre une moyenne de 14% ; 27% disent qu'il n'y a aucun conflit au niveau de la direction, contre une moyenne de 21%.

Lorsque surgit le conflit, le temps qui est consacré à le gérer et à en gérer les effets négatifs sur l'entreprise est similaire au reste du monde. Les salariés britanniques bénéficient d'autant de formation que les autres salariés.

Un stéréotype auquel se plier ?

Alors que les salariés du Royaume-Uni sont parmi ceux qui ont le moins de risques de voir un conflit empirer (14% seulement indiquent avoir vécu cette expérience, contre une moyenne de 16%), ce sont eux qui ont le plus de risques de subir des émotions négatives à la suite d'un conflit. Deux tiers des

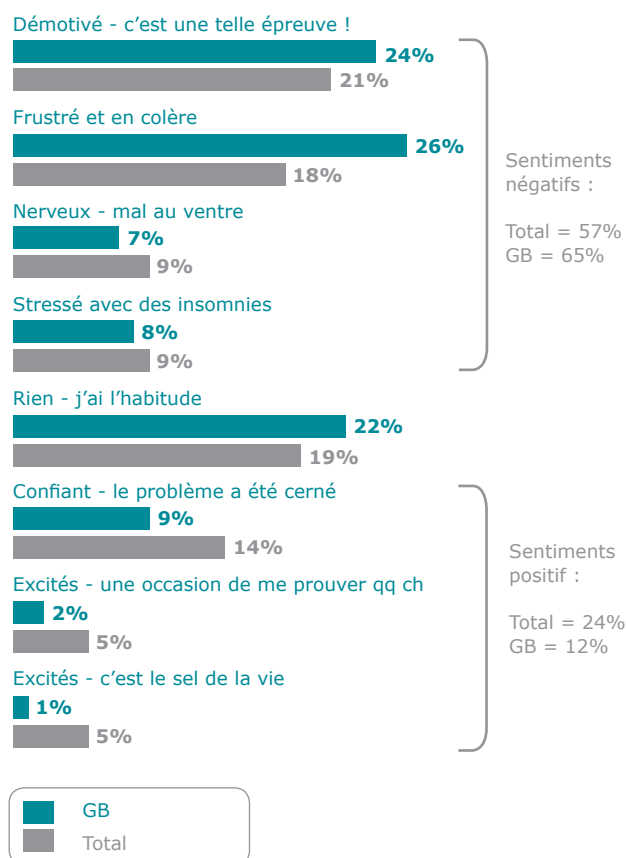
salariés britanniques (65%) reconnaissent éprouver de la colère et de la frustration face à un conflit de travail, contre 57% sur l'ensemble de l'étude.

Cela suggère que les salariés britanniques ne s'énervent pas facilement, mais qu'une fois énervés, l'intensité émotionnelle croît de manière remarquable. Cela pose aussi la question de l'efficacité avec laquelle ils se confrontent aux problèmes : près d'un tiers indique que le conflit a abouti à une absence du lieu de travail (30% contre une moyenne de 25%).

Seuls les Néerlandais sont plus enclins à rechercher le compromis face à des problèmes : la moitié (50%) des salariés britanniques procèdent de la sorte, à comparer à 52% des salariés néerlandais, et à une moyenne de 44%. Seuls les Français ont davantage tendance que les Britanniques à pointer la mauvaise qualité du management direct en présence d'un conflit : 27% des salariés britanniques et 29% des salariés français adoptent cette explication, contre une moyenne de 20%.

Comment vous sentez-vous face au conflit?

Le Royaume-Uni par rapport à la moyenne



Inconscience ou évitement ?

La recherche met en lumière des caractéristiques nationales communément partagées, comme le souhait d'éviter les disharmonies et un souhait d'éviter d'être impliqué dans un conflit (voire de simplement être conscient de ce qui se passe). La forte proportion des salariés britanniques qui admet ressentir de la colère et de la frustration, et qui se met en maladie à cause des effets du conflit, suggère que les émotions peuvent être supprimées, au lieu d'être cernées et traitées sur le lieu de travail.

Il est également intéressant de noter que près de la moitié (45%) des managers britanniques pensent très bien gérer les conflits, ou les gérer mieux que les autres – une des proportions les plus élevées dans l'ensemble des pays étudiés. Il est encourageant de relever que le Royaume Uni présente également le chiffre le plus faible de salariés qui ne partagent pas ce point de vue: un quart d'entre eux (25%) contre une moyenne de 35%.

Ce qui est moins clair, c'est la manière dont ces chiffres reflètent vraiment la bonne qualité du management, au lieu d'être simplement le signe que la politique de l'autruche a la vie longue, puisque le conflit relève de l'anathème dans le mode de pensée des Britanniques.

Belgique : une nation de diplomates ?

De tous les pays de cette étude, la Belgique est celui où la formation des salariés en gestion des conflits est la plus faible (28% seulement) et, sur ces salariés, la moitié (49%) indique que cette formation ne les a pas aidés.

Un lieu exempt de conflits ?

Il semble que, d'une manière générale, les conflits professionnels soient assez faibles en Belgique. Seul un salarié sur cinq (18%) déclare en traiter fréquemment ou tout le temps (contre une moyenne de 29%), et la majorité des salariés consacrent à peine 1.2 heure par semaine à gérer les conflits de travail, à comparer à 2.1 heures par semaine en moyenne.

Par ailleurs, la Belgique a également la plus faible proportion de salariés qui voit la gestion du conflit comme une compétence de leadership essentielle : 21%, contre une moyenne de 28%.

Lorsqu'il y a un conflit, il se produit entre le personnel opérationnel, ou entre différents échelons hiérarchiques de l'entreprise. Un pourcentage assez haut des salariés (34%) cherche à éviter, autant que possible, les désaccords, à comparer avec une moyenne de 27%.

Toutefois, le manque de formation peut poser problème lorsque le conflit survient. La Belgique est un des pays où la proportion des salariés - trois sur dix (29%), contre 23% en moyenne - qui ne retirent aucun élément positif du conflit est la plus élevée. En outre, seulement un quart (25%) éprouvent des émotions positives lors du traitement du conflit, contre 22% sur l'ensemble de l'enquête.

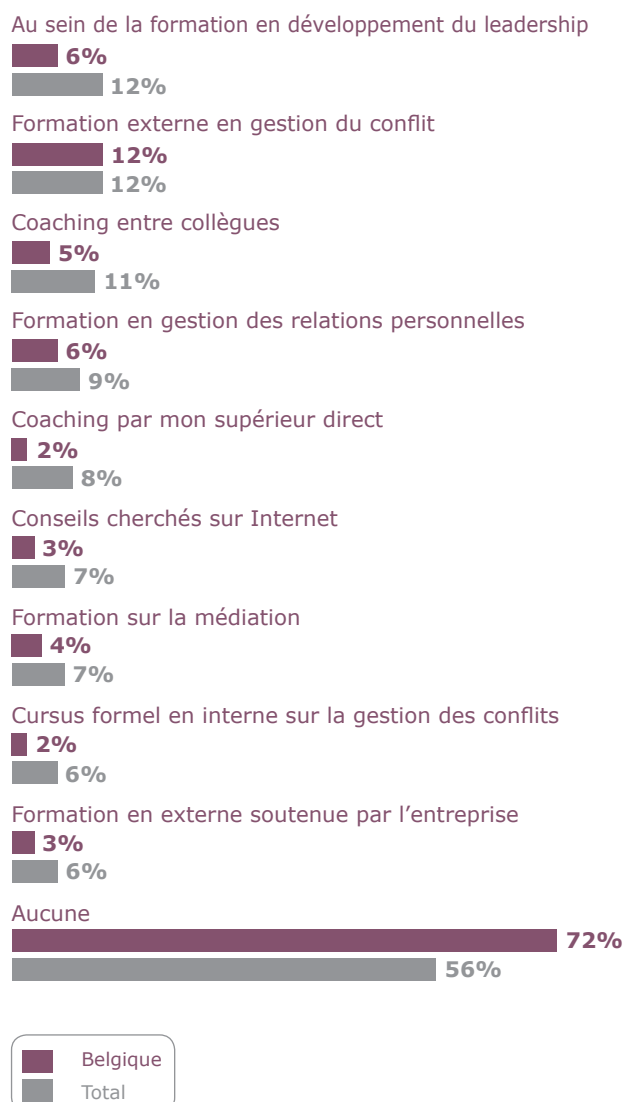
Une approche passive

Les salariés belges peuvent regretter que les conflits ne soient pas mieux gérés, mais il reste que leur approche préférée est d'espérer que quelqu'un d'autre viendra régler les problèmes. Près de la moitié (47%) veut que les managers jouent un rôle de médiateur, contre une moyenne de 39% ; ils sont à peu près autant (45%) à vouloir que leur patron adopte un comportement exemplaire - contre 40% en moyenne.

Ici encore, la manière dont les managers évaluent leur gestion des conflits est sensiblement différente de la perception des autres salariés : seuls trois managers belges sur dix (29%) pensent ne pas bien gérer les conflits ; mais quatre non-managers sur dix (41%) pensent que leurs supérieurs gèrent mal les conflits.

Formation dispensée sur la gestion des conflits de travail

La Belgique par rapport à la moyenne de l'étude



Brésil : tirer le meilleur parti du conflit

Optimisation de la formation

Les salariés brésiliens sont plus nombreux à avoir reçu une formation sur la gestion des conflits (60%) que dans n'importe quel autre pays concerné par l'étude. Sur cet ensemble, pratiquement les trois quarts ont trouvé cette formation utile (74%), à comparer à une moyenne de 61%.

Les résultats de cette approche sont aussi remarquables que concluants. La moitié de ces salariés (50%) a trouvé que le dernier conflit auquel elle a été confrontée a été réglé le jour même. Les salariés brésiliens sont aussi les champions des résultats positifs des conflits : 84% contre une moyenne générale de 76%.

Si cette donnée est à elle seule insuffisante pour prouver les intérêts que présente une démarche proactive face à un conflit au travail, il reste que le Brésil obtient les scores les plus faibles pour les impacts négatifs du conflit sur les employés – injures personnelles, licenciements, arrêts maladie. Quatre salariés sur dix (42%) déclarent n'avoir jamais pris part à un conflit professionnel, contre une moyenne générale de 37%.

Ce sont ces mêmes salariés qui ont également le moins de risques de voir leur entreprise subir des conséquences négatives des litiges entre les membres de la direction : 41% seulement, contre une moyenne de 54%.

Les meilleurs résultats

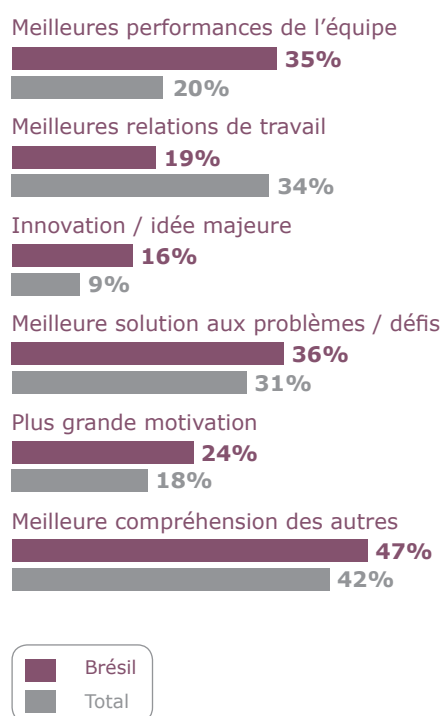
Il semble que les résultats positifs soient relativement courants chez les salariés brésiliens : pratiquement la moitié (46%) d'entre eux trouve que le désaccord les stimule, les excite ou leur donne confiance en eux – contre seulement 22% des salariés sur la moyenne. Les Brésiliens montrent également une tendance plus marquée au développement de leurs compétences avec le temps : 98% d'entre eux ont une approche du conflit différente aujourd'hui de celle qu'ils avaient par le passé - contre 85% en moyenne.

Il est intéressant de noter que quatre Brésiliens sur dix (41%) tiennent les jeunes pour les personnes les plus aptes à gérer les conflits. Il s'agit du seul pays à les classer aussi haut.

Lorsque le conflit se produit, les principales causes en sont le stress (43% des salariés le pointent du doigt) et une différence des valeurs (motif cité par 24%). Toutefois, plus des deux tiers des salariés travaillant dans des entreprises disposant d'un département RH considèrent que les équipes RH font un bon travail de gestion des défis liés aux conflits de travail, à comparer à une moyenne de 41%.

Quels résultats positifs avez-vous tirés des conflits professionnels ?

Le Brésil par rapport à la moyenne de l'étude (%)



On observe une nette corrélation entre la quantité de formation reçue et la capacité à percevoir le conflit de manière positive. Un Brésilien sur six (16%) a assisté à la naissance d'une innovation majeure issue d'un conflit ; un tiers (35%) a observé une amélioration de la performance, d'une manière générale. Il est difficile de douter que la plupart des salariés de ce pays voit régulièrement les aspects positifs des luttes sur le lieu de travail.

Danemark : prendre de la distance ?

C'est l'affaire de tous

Bien que les salariés danois soient confrontés à des niveaux de situations conflictuelles sur le lieu de travail qui soient, globalement, équivalents à la moyenne, pratiquement deux salariés sur trois (63%) considèrent que ces désaccords ont des conséquences préjudiciables à l'entreprise dans son ensemble (contre 54% en moyenne), notamment en ce qui concerne les problèmes entre cadres dirigeants.

Cette mise en perspective plus large est renforcée par le fait que les salariés danois sont ceux qui ont le plus tendance à considérer que la gestion du conflit est « la responsabilité de chacun ». Sept salariés sur dix (71%) expriment cette opinion, contre une moyenne de 63%.

Il est curieux de relever que les Danois sont également ceux qui ont le plus tendance à attribuer aux différences sexuelles la capacité à gérer correctement les conflits – sans dire nettement si ce sont les hommes où les femmes qui seraient les plus aptes sur ce point. Un tiers (35%) pense que les hommes sont les plus aptes à gérer les

différents, contre 23% de la moyenne ; mais un nombre pratiquement équivalent (31%) pense que ce sont les femmes les plus douées, là encore contre une moyenne de 23%. (Le reste considère que le problème est indépendant du sexe du médiateur).

Les problèmes liés aux personnes du bas de la hiérarchie

Pour les Danois, le niveau auquel les conflits sont les plus observés se situe au niveau des fonctions de bas de l'échelle, perçus comme le principal lieu de discordes professionnelles par environ la moitié (47%) des salariés, contre une moyenne de 34%.

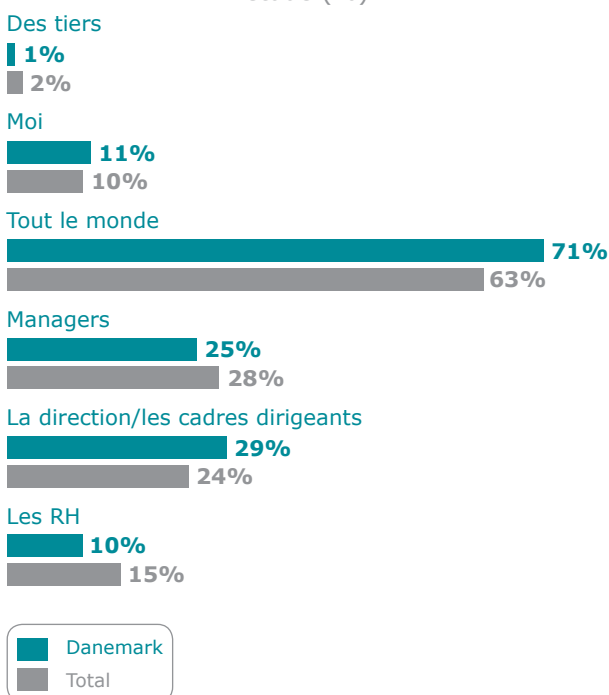
Dans la mesure où les conflits sont si concentrés au niveau Junior, là où la démotivation est souvent la plus forte, il n'est sans doute guère surprenant que le Danemark soit le pays à connaître le plus fort taux de salariés qui déclarent avoir quitté leur emploi à cause de conflits professionnels. C'est le cas pour un salarié sur six (17%) ; un tiers (32%) indique être démotivé à cause de conflits.

Les salariés danois reçoivent moins de formation en gestion des conflits que la moyenne générale de notre étude (38% contre une moyenne de 44% pour l'ensemble des pays étudiés) ; la moitié de ceux qui ont suivi ce genre de formation déclare (48%) qu'ils ont l'impression qu'elle ne les a pas aidés. Toutefois, en dépit du manque de formation, les travailleurs danois sont ceux qui ont le plus tendance à rechercher des solutions gagnant-gagnant dans les conflits : il s'agit de la démarche privilégiée par quatre salariés sur dix (40%), contre une moyenne de seulement 20%.

Peut-être cette approche collaborative provient-elle d'une culture qui fait la part belle au consensus. Cela étant, un tiers des managers (35%) considère qu'il ne gère pas assez bien les conflits, un problème mis sur le compte d'une absence de formation efficace ; la moitié (47%) des salariés non-managers évalue sévèrement la capacité de leur patron à régler les conflits. Les Danois sont ceux qui ont le moins tendance à penser que l'amélioration du traitement des conflits passe par la gestion des personnes « toxiques » (seuls 13% adoptent ce point de vue) ; cela renforce l'idée selon laquelle la dynamique de groupe – le consensus – est perçue comme plus importante que les personnes prises individuellement.

Qui doit s'assurer que les conflits de travail sont gérés efficacement ?

Le Danemark par rapport à la moyenne de l'étude (%)



France : le conseil, plutôt que le dialogue

Même si les salariés français sont tout autant que leurs homologues des autres pays confrontés à des conflits, ils en ressentent bien moins les effets négatifs que la plupart de leurs collègues. Ils font partie de ceux qui enregistrent le moins de conflits ayant abouti à des attaques personnelles (18%, à comparer à une moyenne de 28%), des démissions (10% contre 18%) ou des licenciements (9% contre 17%)

Ce qu'ils risquent, en revanche, de faire le plus à la suite d'un conflit, c'est de ne pas se présenter à des réunions – un sur six (16%) admet recourir à ce type de comportement, comparé à 9% de l'échantillon total. Cette attitude laisse penser qu'en la matière, les Français préfèrent les gestes forts à la discussion.

Formation sur la gestion des conflits professionnels -

la France par rapport à la moyenne

Dans le cadre de la formation en développement du leadership



Cursus formel en externe sur la gestion des conflits



Coaching informel entre collègues



Formation en gestion des relations personnelles



Coaching par mon manager direct



Conseils recherchés sur Internet



Formation en médiation



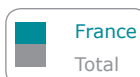
Cursus formel en interne sur la gestion des conflits



Formation en externe soutenue par l'entreprise



Aucune



Manque d'investissement dans la formation

Il reste que les entreprises françaises sont confrontées à des problèmes plus lourds : en particulier, le fait que leurs salariés sont ceux qui sont le moins formés aux techniques de gestion des conflits, tous pays de l'étude confondus. Les trois quarts (73%) d'entre eux n'en ont jamais suivi (contre une moyenne de 56%) ; les Français sont ceux dont l'assiduité aux formations professionnelles est la plus faible, sur l'ensemble des pays concernés par l'étude. Pour les rares à avoir reçu une telle formation, la moitié (50%) indique n'en avoir rien retiré.

Ce manque d'investissement dans la formation est corroboré par la démarche des salariés en présence d'un désaccord professionnel. Les salariés français sont ceux qui auront le plus tendance à éviter le conflit (36%), et le moins tendance à rechercher des solutions gagnant-gagnant (seul un sur dix recherche ce type de sortie de crise). Ils sont également les moins aptes à demander conseil à des collègues, ou à consulter de la documentation spécialisée (cette dernière démarche concerne seulement 14% contre une moyenne de 23%).

Des perspectives positives rares

Compte tenu de la rareté de la formation, c'est sans surprise que l'on observe que les salariés français sont ceux qui ont le moins de chances de percevoir et développer des résultats positifs tirés des conflits professionnels : trois sur dix (30%) ne voient guère de rayon de soleil parmi les nuages, contre une moyenne de 23%.

Les salariés français ont une tendance nette à pointer du doigt la piètre qualité du management direct et le manque d'honnêteté et d'ouverture d'esprit comme étant les principales causes de conflit (respectivement 29% et 36%, comparé à 20% et 26%). Ce sont eux aussi qui sont les moins satisfaits de la manière dont les départements RH agissent pour gérer ces discordes.

Ce qu'ils recherchent, apparemment, relève davantage du conseil pour les salariés. Pratiquement la moitié (45%) d'entre eux déclare que leurs managers devraient fournir de meilleurs conseils pour faciliter la gestion des désaccords, contre une moyenne de 30%.

Cela revient à admettre que l'existence de conflits au travail et leur gestion relève du tabou dans les entreprises françaises. Le traitement des conséquences négatives plutôt que la prévention systématique semble offrir aux salariés les plus grands espoirs.

Allemagne : gérer sous stress

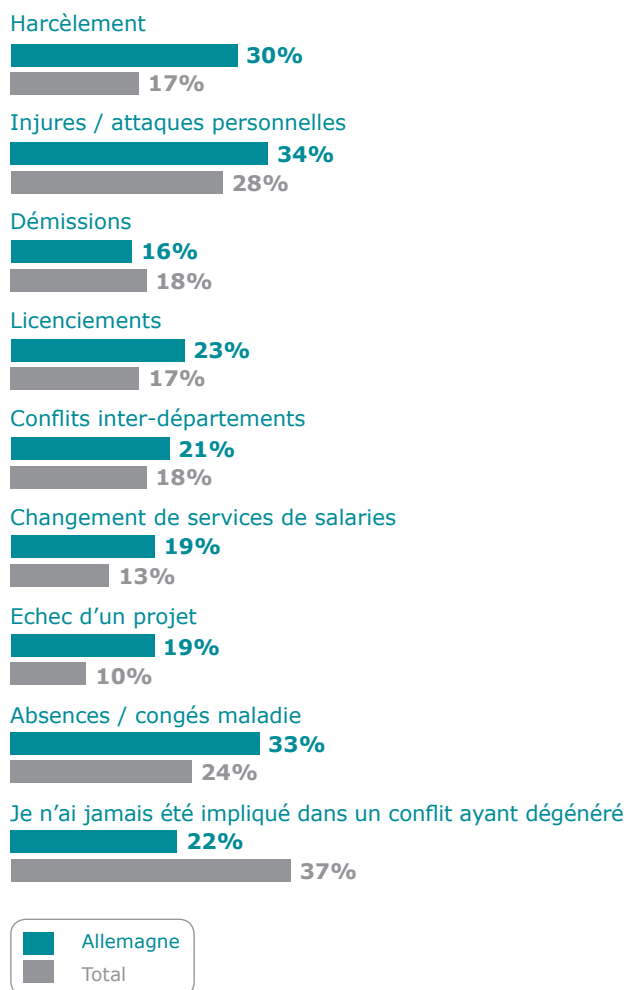
Une force de travail habituée aux conflits

Sur l'ensemble des pays objets de l'étude, les salariés allemands sont ceux qui relatent le plus de conflits au travail. Plus de la moitié des salariés (56%) en fait l'expérience fréquemment ou continuellement, ce qui est plus que dans n'importe quel autre pays. En outre, les salariés passent en moyenne 3,3 heures par semaine à gérer les conflits, ce qui est la durée la plus longue observée (à égalité avec l'Irlande).

Les salariés allemands sont également ceux qui déclarent le plus de conséquences négatives : ils sont pratiquement deux fois plus nombreux que dans n'importe quel autre pays du monde à indiquer que les conflits ont abouti à du harcèlement

Avez-vous été impliqué dans un conflit professionnel ayant abouti à l'un des effets suivants ?

L'Allemagne par rapport à la moyenne de l'étude (%)



ou à des échecs de projets (respectivement 30% contre 17% en moyenne, et 19% contre 10% en moyenne). Un tiers (33%) observe que les conflits ont conduit à des maladies ou à des arrêts de travail, à rapprocher de moins d'un quart (24%) ailleurs.

Ce sont eux aussi, qui sont les moins nombreux à indiquer n'avoir jamais été impliqués dans un conflit de travail : 22% seulement.

Cette situation ne saurait s'expliquer par la proportion, à peine inférieure à la moyenne, des salariés ayant reçu une formation sur la gestion des conflits : au total, 43% d'entre eux ont reçu une formation d'un type ou d'un autre en la matière, ce qui est proche de la moyenne de 44% observée pour l'ensemble des pays étudiés.

Peut-être une explication plus convaincante est-elle à rechercher dans le fait que les salariés allemands sont ceux qui sont le plus enclins à déclarer que c'est la responsabilité de leurs managers de gérer les conflits : plus d'un tiers (36%) exprime ce point de vue, contre 28% en moyenne, même si la formation de ces managers n'est pas précisément quelque chose de répandu. Si les différentes personnes assumaient davantage la responsabilité à résoudre les problèmes au lieu de se reposer sur leur hiérarchie, elles pourraient tirer des conflits davantage de résultats positifs.

L'Allemagne est également en tête des conflits au sein du « middle management ». Un salarié sur sept (14%) déclare que c'est parmi cette tranche que l'on observe le plus de conflits, comparé à seulement 8% en moyenne.

Du stress et un retrait de la vie sociale professionnelle

Etonnamment, l'Allemagne est le seul pays étudié à ne pas déclarer que les heurts personnels sont la cause la plus courante de conflit. Dans les entreprises allemandes, d'après ceux qui y travaillent, le stress est la première cause véritable des différends. Les victimes des conflits liés au stress, sont les événements sociaux de l'entreprise : quatre salariés allemands sur dix (37%) se sont faits porter pâles à des réunions sociales de nature professionnelles en raison d'un conflit (contre une moyenne d'un quart (25%).

Le tableau d'ensemble dénote donc un environnement de travail particulièrement tendu, dans lequel les conséquences négatives des conflits ne sont pas gérées. Les salariés tendent à déplacer, à tort, le fardeau de l'amélioration de la vie professionnelle sur les épaules de leurs managers, lesquels sont bien trop occupés à tenter de résoudre leurs propres problèmes, sans que personne ne dispose des compétences nécessaires pour être efficace.

Irlande : une perception optimiste du conflit

Les salariés irlandais semblent régulièrement confrontés aux conséquences négatives du conflit : 37% d'entre eux déclarent qu'ils doivent gérer des conflits de travail « tout le temps » ou « fréquemment ». Un sur quatre (26%) a vécu des conflits qui ont abouti à du harcèlement. Une proportion identique déclare avoir vu des personnes démissionner à la suite d'un conflit de travail, même si l'on peut admettre que c'était parfois le but recherché.

Sur l'ensemble des pays objets de l'étude, les salariés irlandais ont été les plus enclins à relever des conflits entre les managers et leurs subordonnés directs. 29% l'évoquent, contre une moyenne de 23%.

Une affaire personnelle

Les effets des conflits professionnels sur la force de travail irlandaise sont nets : un salarié sur cinq (18%) a été absent de son lieu de travail à cause d'un conflit, pendant au moins une journée, contre 12% en moyenne ; un sur six (16%) a même quitté son emploi, soit deux fois plus que la moyenne (8%). En outre, pratiquement un quart (26%) d'entre eux trouve que les disputes au travail provoquent en eux colère et frustration – contre seulement 17% des salariés sur la moyenne.

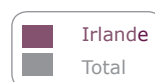
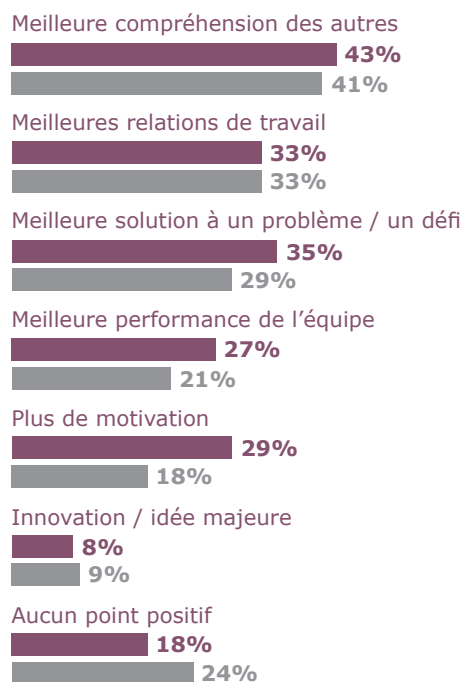
Pourtant, il existe des signes encourageants. Plus de la moitié des salariés irlandais (51%) a reçu une formation sur la gestion des conflits de travail, contre une moyenne de 44% pour l'ensemble de l'étude. Un nombre pratiquement équivalent (46% contre une moyenne de 30%) indique avoir adopté une démarche plus proactive en avançant en âge et en hiérarchie.

Pour deux tiers des salariés irlandais (66%), soit la plus forte proportion sur l'ensemble des pays étudiés, ce sont les rivalités personnelles qui sont la première cause de conflit. De même, un salarié sur cinq (18%, contre une moyenne de 13%) tient le harcèlement comme un facteur majeur. Les conflits entre membres du personnel peuvent, apparemment, virer à l'affaire personnelle.

Un résultat positif se dégage nettement. Plus d'un tiers (35%) a découvert à la suite d'un conflit de travail de meilleures solutions aux dilemmes l'entreprise, comparé à 29% en moyenne.

Résultats positifs tirés des conflits de travail –

l'Irlande par rapport au total de l'étude



Mauvaise évaluation de la situation de la part du management

Les managers irlandais ont tendance à avoir une opinion positive de leurs capacités à traiter les conflits : à peu près la moitié d'entre eux (46% contre 33% en moyenne) pensent faire un travail d'une qualité supérieure à la moyenne. Ce point de vue n'est toutefois guère partagé par leur entourage: seulement 20% des non-managers (comparé à une moyenne de 19%) reconnaissent que leurs supérieurs hiérarchiques gèrent bien les conflits.

Lorsque l'on demande aux salariés d'indiquer ce que les managers pourraient améliorer, il est très clair que ces salariés attendent que leurs supérieurs traitent les tensions sous-jacentes, et arrêtent d'imposer leur propre égo. Ces résultats suggèrent qu'avec un peu plus de conscience de soi, cette éventualité aurait plus de chances d'être adoptée.

Pays-bas : le conflit n'est pas à l'ordre du jour

Quasiment un non-problème

Ce sont les salariés néerlandais qui se sentent le moins concernés par les conflits : les résultats obtenus par les Pays-Bas indiquent la proportion la plus faible (15% contre 28% en moyenne) de salariés, quelle que soit leur position hiérarchique, qui considère la gestion des conflits pour une compétence relativement importante dans le leadership. De fait, pour 6% il ne s'agit pas de quelque chose d'important, comparé à une moyenne de 2%.

Quelle importance accordez-vous à la gestion des conflits parmi les compétences en management / en leadership ?

- les Pays-Bas par rapport à la moyenne de l'enquête (%).

Pas important du tout

■ 6%

■ 2%

Plutôt pas important

■ 2%

■ 3%

Important

■ 29%

■ 24%

Très important

■ 48%

■ 44%

Essentiel

■ 15%

■ 28%

■ Pays-Bas

■ Total

Dans le même temps, un salarié sur neuf (11%) indique qu'il n'y a rien que les managers puissent changer (comparé à une moyenne de 6%) parce que le conflit est inévitable.

Ce tempérament débonnaire est corroboré par les autres résultats constatés aux Pays-Bas. Pratiquement la moitié des salariés de ce pays (46% contre 26% en moyenne) n'a pas connaissance de désaccords qui pourraient exister au niveau de la direction.

De plus, à peine un tiers (37%) d'entre eux a reçu une formation, sous quelque forme que ce soit, sur la gestion des conflits, contre 44% en moyenne. Un quart (27%) des salariés n'a pas

modifié sa manière de gérer les conflits par rapport à la démarche adoptée plus tôt dans la carrière, comparé avec une moyenne de 15%.

C'est le pays d'Europe où les salariés ont moins de chances d'apprendre et d'adapter leur approche du conflit, avec le temps et au cours de leur carrière.

Dans le même ordre d'idées, 27% (contre 23% en moyenne) n'ont rien retiré de positif d'un conflit ; seulement 4% (contre 9% en moyenne) ont vu un désaccord conduire à des innovations majeures. Cela tend à montrer que la tendance des Néerlandais pour le compromis en présence de situations conflictuelles amène à des résultats généralement neutres et moyens pour les deux parties en présence.

Prendre les choses avec calme

Il s'avère que la raison de ce manque d'intérêt pour la gestion des conflits est que les salariés néerlandais sont ceux qui, de tous les pays étudiés, vivent les plus bas niveaux de conflits dans leurs entreprises. Un salarié néerlandais sur cinq (21%) n'a jamais eu à gérer quelque conflit professionnel que ce soit – à comparer à une moyenne de 15%.

De manière prévisible, c'est également chez eux que le taux moyen passé à régler les différends est le plus faible parmi tous les participants : moins d'une heure par semaine, au lieu d'une moyenne de 2.1 heures sur l'ensemble de l'étude.

Et, lorsque le conflit naît, il s'avère qu'il ne désarçonne aucunement les salariés néerlandais, qui ont au contraire tendance à le prendre calmement. Un salarié néerlandais sur six (15%) se déclare stimulé par le conflit (comparé à une moyenne de 4%). Le pourcentage de salariés qui éprouvent des sentiments négatifs lors d'un conflit est également un peu plus faible que la moyenne générale (51% contre 57%).

Parmi ceux qui ont participé à l'enquête menée aux Pays-Bas, la plupart tend à privilégier la recherche du compromis. Celle-ci obtient les faveurs de plus de la moitié des participants (52%), contre 44% en moyenne. Seuls 19% des salariés tentent d'éviter les conflits lorsqu'ils apparaissent, contre une moyenne générale de 27%. Il semble que la perception que les Néerlandais se font du conflit, est que le compromis est la meilleure solution, et que toute autre démarche ne fait qu'ajouter les problèmes aux problèmes.

Etats-Unis : une approche plus structurée

Des conflits relativement répandus

Les conflits professionnels atteignent des niveaux assez élevés aux Etats-Unis : 36% des salariés doivent en gérer tout le temps ou fréquemment, contre 29% en moyenne. 62% (contre 52% dans le monde) stigmatisent les rivalités personnelles et les problèmes d'égo ; un salarié sur cinq (20%) révèle que la cause principale des conflits tient à la mauvaise qualité du management, contre 15% en moyenne sur l'échantillon.

Les salariés des américains relatent plusieurs résultats négatifs issus des conflits professionnels : la proportion de démissions et de conflits inter-départements est supérieure à la normale. En outre, un quart des salariés (24%) reconnaît avoir été impliqué dans un conflit ayant abouti au licenciement d'un salarié, contre une moyenne de 17%.

La formation à la rescousse...

Toutefois, le potentiel des conflits, dans un environnement de travail extrêmement mouvant, est reconnu et géré de manière structurée : plus de la moitié (57%) des salariés américains a eu une formation d'une nature ou d'une autre en gestion des conflits. Pour environ un quart (22%) des salariés, elle est intervenue dans le cadre de programmes de développement du leadership – il s'agit de la plus forte proportion de toute l'étude à avoir choisi ce cursus, la moyenne générale étant de seulement 13%.

Les salariés américains sont aussi ceux qui ont le plus de chances de recevoir une formation sur la gestion du conflit : 15% ont reçu une formation en interne ; un sur cinq (19%) a suivi des cours dispensés par un prestataire extérieur, à comparer à des moyennes, respectivement, de 6% et 13%.

Compte-tenu de l'investissement que représentent ces formations, il est rassurant d'observer que les salariés américains sont ceux qui ont le plus tendance à retirer un bénéfice de ces sessions : ils ne sont que 28% à dire qu'elles ne les ont pas aidés, contre 39% sur l'ensemble de l'échantillon.

Un respect du conflit

Sans surprise, dans un pays où les salariés détiennent des records mondiaux de formation, les participants américains tirent majoritairement des bénéfices des situations conflictuelles. Plus de la moitié des salariés (54% contre une moyenne de 42%) déclare que le conflit leur a permis de mieux comprendre les autres ; quatre salariés sur dix (40%) estiment que le conflit apporte de meilleures solutions aux problèmes qui se posent sur le lieu de travail, contre 31% en moyenne.

Il n'est sans doute guère surprenant que, parmi tous les participants à l'enquête, ce soient les managers américains qui aient le plus tendance à penser qu'ils gèrent les conflits « mieux que les autres » ou « très bien ». Cette opinion est partagée par près de la moitié d'entre eux

Formation dispensée sur la gestion des conflits de travail

– Etats-Unis par rapport à la moyenne



(47%), et elle est corroborée par la faiblesse de la proportion des non-managers qui estiment que leurs supérieurs ne gèrent pas les conflits aussi bien qu'ils le devraient – ils ne sont que 17% à être aussi critiques, le score le plus faible avec le Royaume-Uni. Observer une telle efficacité de la formation a de quoi rassurer : dans la plupart des pays, en effet, les salariés ont nettement plus tendance à être en conflit avec la perception que leurs managers ont d'eux-mêmes.

De manière cohérente avec ces éléments, les salariés américains sont parmi ceux qui ont le plus de chances de tenir la gestion des conflits comme une compétence essentielle de leadership. Quatre salariés sur dix (38%) expriment ce point de vue, contre une moyenne mondiale de 28% ; là encore, ce chiffre indique qu'une approche plus centrée et systématique des conflits professionnel tend à des résultats bénéfiques tant pour les entreprises que pour ceux qui y travaillent.

Tirer des résultats positifs des conflits

Techniques pour les employeurs et les entreprises

1. La clarté est l'ennemie des conflits

Les problèmes arrivent avec l'ambiguïté : tel est le cas lorsque l'on se situe aux marges des attributions d'un emploi ou d'équipes fonctionnelles, lorsque l'on doit tenir compte de la relativité de l'importance des priorités dans l'entreprise, ou lorsque l'on se demande qui peut disposer de telle ou telle ressource. Si les arguments qui sous-tendent une décision ne sont pas transparents, si les questions difficiles sont éludées par les chefs, ou si les salariés vont de surprise en surprise sur des décisions qu'ils savent être en contradiction complète avec la réalité, les conflits ont toutes les chances de prospérer. Les salariés défendent leur pré carré contre les intérêts de l'entreprise.

Par conséquent, vérifiez la clarté et la cohérence des politiques et procédures de votre entreprise mais, comme celles-ci ne peuvent jamais être figées ou parfaites, insistez auprès des chefs pour qu'ils partagent leurs opinions et leurs arguments avec les équipes, à chaque fois que l'occasion se présente. Les entreprises devraient montrer qu'elles ont un système de justice cohérent. Si les gens n'obtiennent pas ce à quoi ils pensent avoir droit, ce problème peut être limité s'il comprennent les raisons de la décisions et qu'elle s'applique à tous.

Il ne faut pas s'attendre à ce que les relations inter-fonctions prospèrent si la direction ne fait pas clairement passer le message que c'est bien ce qu'elle attend, et ne montre pas l'exemple.

2. Former, former et encore former

Tous les conflits sont potentiellement des changements positifs. Toutefois, il n'est pas évident d'améliorer les choses si les leaders n'ont pas les compétences leur permettant de gérer de manière constructive les discussions difficiles, en permettant à la créativité de s'exprimer pleinement. En général, les gens n'ont pas d'attirance particulière pour les conflits ; des formations axées sur ces compétences permettront une amélioration notable des résultats : elles leur permettront de passer « l'épreuve du feu » avec plus de confiance en eux, lors de conversations serrées en faisant en sorte que l'autre partie en tire aussi des bénéfices.

D'abord, commencez par replacer le conflit dans une dimension où il constitue un élément de valorisation pour la vie professionnelle, plutôt que comme quelque chose qu'il faut supprimer ou fuir. Ensuite, les leaders doivent comprendre que la discussion est le seul et unique moyen d'éteindre l'incendie. En outre, aidez-les à avoir confiance en eux pour conduire des discussions où trouver un terrain d'entente n'est pas la chose la plus facile, et où les intérêts sont parfois totalement divergents. Et enfin, diffusez les compétences basiques, en donnant et en recevant des feedbacks et en vous assurant qu'ils sont utilisés – tout le temps.

Evitement

A première vue, cela semble supposer que l'on ignore, purement et simplement, la situation conflictuelle. Toutefois, il existe de nombreux avantages à ignorer le conflit. Nous savons tous que « laisser la nuit porter conseil » peut nous permettre de nous calmer et de nous demander ce que nous voulons vraiment. La clé du succès, c'est de veiller à ne pas utiliser cet état d'esprit plus calme comme une bonne excuse pour ne pas traiter les problèmes qui, s'ils ne sont pas résolus, vont empirer. Un défi commun aux nouveaux managers, c'est d'apprendre quand utiliser cet évitement. Ils ont pu avoir des progressions remarquables dans leur carrière en s'impliquant dans les problèmes, et en leur apportant des solutions. Toutefois, en ce qui concerne le manager, cela peut vouloir dire qu'il passe tout son temps à résoudre les conflits, et qu'il réduit donc les opportunités des autres, en terme de développement ou de visibilité.

Accord

Cela implique surtout que vous compreniez ce que l'autre personne attend de la situation, et que vous fassiez tout ce que vous pouvez pour qu'elle l'obtienne. Au lieu de voir vos besoins être satisfaits, vous choisissez d'investir dans la relation. Cette approche peut être remarquable dans des fonctions liées aux clients, ou dans une équipe au sein de laquelle vous envisagez de développer des relations pour l'avenir. L'inconvénient majeur de cette approche est, évidemment, que vos besoins ne seront pas satisfaits. Bien que cela puisse être acceptable à court terme, votre attitude peut faire figure de pré-acquis avec le temps, et vous pourriez alors commencer à en concevoir du ressentiment.

3. Ne vous contentez pas d'attendre sans rien faire

C'est facile de penser qu'en évitant le conflit, vous atteindrez plus rapidement les objectifs individuels, les objectifs d'équipe et d'entreprise, mais souvent, cette position revient à se mentir à soi-même. Garder les plans secrets, pour éviter les oppositions ; laisser perpétuellement les décisions en suspens alors que l'on rassemble de plus en plus de données ; remettre toujours les réunions à plus tard, en espérant que les choses évolueront d'elles-mêmes. Voilà bien des actions qui permettront au conflit de croître jusqu'à devenir dévastateur ! Tout l'enjeu est de mettre dans la balance le coût de ne pas prendre une décision, et les bénéfices que les évolutions de fait pourraient apporter, et d'être ouvert par rapport à ce choix.

Les entreprises dans lesquelles les managers tentent d'ignorer les différences – d'opinion, de style, de préférences culturelles – sont en général des terrains fertiles pour des conflits qui ne mènent à rien. Bref, les dirigeants doivent apprendre à encourager leurs personnels à exprimer et à faire connaître leurs différences, et ils doivent montrer qu'ils prennent en compte (même s'ils ne les règlent pas toujours) ces positions lorsqu'ils décident quelque chose.

4. Quand les temps sont durs, investissez-vous avec énergie

Inévitablement, il y a des périodes où tous les ingrédients du conflit sont là, et où les chefs semblent n'avoir plus guère de contrôle sur la qualité de la vie au travail. Lorsque la conjoncture économique est difficile, lorsqu'il faut tailler dans le vif, lorsque la concurrence se fait plus agressive et que les ventes ne sont pas au rendez-vous, l'élévation des niveaux de stress provoque des tensions, même pour les problèmes les moins importants.

Dans un tel climat, il est important de se poser quelques questions. Les personnes sont-elles récompensées pour leur apport individuel, ou parce qu'elles travaillent ensemble, au sein d'équipes, à la réalisation d'objectifs communs ? Tout le monde a-t-il la possibilité de contribuer, par ses idées, de manière constructive et positive lors de réunions régulières ? Veille-t-on à ce qu'il y ait un équilibre entre les canaux de communication formels et informels, permettant un vrai dialogue et une vraie discussion ? Les managers construisent-ils délibérément des relations stables avec tous les membres de leur équipe ?

Il est inexact de penser que le maintien de la productivité découlerait uniquement du « produire plus » dans des moments tels que ceux que nous décrivons, plus que de la discussion – et de l'écoute – plus intenses qu'en temps normal.

Compétition

Parfois, le plus important c'est simplement d'obtenir ce que vous voulez. Cela peut faire figure de stratégie valable dans deux situations. D'abord, lorsque ce qui est en jeu est trop important pour le mettre en péril : La déontologie ou les valeurs-clés. La seconde situation se produit lorsque votre relation avec les autres personnes concernées n'est pas importante à vos yeux. Avoir une approche compétitive peut vous permettre d'obtenir ce que vous voulez, mais cela peut se faire au détriment des relations à long terme. Cette démarche peut donc être utile pour les modèles de ventes à court terme, ou lorsqu'elle est correctement canalisée vers des sources externes, comme des concurrents. Toutefois, les personnes qui font un usage excessif de cette approche peuvent se retrouver en compétition avec des pairs, des subordonnés, leurs managers et leurs clients, le tout au détriment de l'entreprise.

5. Assurez-vous que tout le monde se sent « responsable » de la résolution des conflits

La tentation est grande de se tourner vers le manager, ou vers le supérieur, et de voir en lui le responsable des difficultés que le conflit suscite lorsqu'il n'est pas bien géré, ou de s'imaginer que c'est à lui de sortir l'équipe de ce guêpier. Bien sûr, il est vrai que les managers jouent un rôle central dans l'obtention de bons résultats liés à un conflit dans l'entreprise, mais éviter le cercle vicieux de l'escalade, c'est la responsabilité de tous. Les employés qui « transmettent la patate chaude » vers leurs supérieurs, pour régler tous les problèmes qu'ils rencontrent, ne deviennent jamais assez mûrs pour être des citoyens vraiment utiles d'un point de vue organisationnel – sans même imaginer qu'ils deviennent un jour des chefs ; en prenant ce fardeau-là sur leurs épaules, les managers les privent aussi de cette chance de mûrir.

Des réunions périodiques, lors desquelles les salariés sont formés au traitement de situations qu'ils estiment « difficiles », sont essentielles, et il en est de même de la délégation de tâches étroitement gérées, qui deviennent progressivement plus complexes au plan organisationnel. Vous pouvez guider quelqu'un dans le champ de mines, sans lui demander de marcher dans ses propres traces de pas.

Compromis

Cette démarche est souvent perçue par ceux qui l'utilisent comme l'approche la plus mûre. Il est clair que c'est se comporter en adulte que de couper la poire en deux : en permettant à toutes les personnes impliquées d'avoir une partie de leurs besoins qui soit satisfaite. Cette option sera souvent privilégiée par ceux qui tentent d'éviter les aspects émotionnels de la gestion des conflits. Il s'agit de tendre à une résolution rapide et équitable, fût-elle partiellement insatisfaisante. Ce dernier point constitue l'inconvénient véritable de cette analyse : on ne fait que des mécontents. Dans certains cas, vous avez plus intérêt à laisser l'autre personne obtenir tout ce qu'elle a demandé ; cela lui fera très plaisir, et renforcera votre relation.

6. Surveillez les points critiques

Les principes de Pareto s'appliquent dans les conflits de travail, comme partout ailleurs. Au niveau des personnes qui sont en première ligne, la plupart des conflits négatifs naissent d'un nombre, somme toute faible, de problèmes. Les chefs doivent prêter une véritable attention aux « points d'achoppement », qui suscitent des tensions au sein de leurs équipes et de leurs entreprises. Il peut s'agir de problèmes qui n'apparaissent pratiquement pas sur leurs propres écrans de contrôle, mais qui dominent les expériences de travail : l'espace de travail, les heures de travail, ou les incompréhensions (y compris ce qui peut être ressenti comme du favoritisme, ou des problèmes répétés de communication avec une autre équipe).

Les managers doivent se mettre à la place de leurs subordonnés, qui n'ont pas forcément une vue d'ensemble de la situation. Il est également très important de relever qui, parmi les personnes, crée des conflits de manière malsaine. Ce ne sont pas les mêmes que vos leaders d'opinion, que vous devez garder informés et de votre côté. Il peut être difficile de faire la différence entre celui qui veut exprimer son désaccord avec vous, même quand vous « savez » que vous avez raison, et celui qui savoure les dissensions – le plus souvent en coulisses. Les managers doivent toutefois apprendre à faire cette distinction, en laissant leur ego de côté lorsqu'ils doivent arrêter la décision, et en étant assez humbles pour admettre leur erreur lorsqu'ils en font une. Les intentions et les actes des « salariés toxiques » sont nuisibles aux intérêts de l'entreprise, et il faut donc mettre ces gens-là sur la touche.

Techniques pour les individus

1. Reconnaissez que la taille unique ne va pas à tout le monde

Utiliser la même approche pour tous les conflits, dans toutes les situations, cela ne vous donnera pas les meilleurs résultats. Des circonstances différentes appellent des approches différentes, et la règle de la diminution des rendements s'applique ici aussi. Il est important de comparer le meilleur résultat que vous pourriez obtenir et le temps nécessaire pour y parvenir. Le problème justifie-t-il vraiment que ce travail en commun soit mené ?

Même si une démarche « gagnant-gagnant » peut, en fin de compte, permettre à tous d'être satisfaits du résultat, certains problèmes peuvent être gérés d'une meilleure façon et plus rapidement si vous proposez des concessions, si vous acceptez des compromis – ou, plus simplement, si vous évitez entièrement le problème. Vous aurez, de manière quasiment certaine, une préférence dans le style de traitement du conflit, que vous choisirez par défaut. Tout l'enjeu est d'identifier cette démarche, et de vous demander si c'est elle qui convient le mieux à la situation, à chaque problème que vous rencontrez.

2. Essayez de comprendre les émotions sous-jacentes

Nous avons pour habitude de supposer que ce que nous faisons est bien, parce que nous essayons d'être bons et, quand nous agissons mal, nous pensons que c'est parce que la situation ne nous offre aucun autre choix. Mais quand on s'intéresse aux autres, nous avons tendance à supposer que ce qu'ils font de bien n'est que la conséquence de la situation, et que ce qu'ils font de mal révèle qui ils sont vraiment. Bref, il est essentiel d'aller au-delà de la surface, de l'apparence de la posture de l'autre partie, pour se tourner vers ses vraies préoccupations et ses vrais besoins.

Ce que vous voyez chez votre « opposant » peut ne pas être la représentation exacte de

ce qu'il ressent en son for intérieur. Vous ne pouvez pas sonder son esprit, surtout si vous êtes à couteaux tirés, mais vous pouvez lui donner la possibilité de voir au-delà de l'impression que vous donnez de vous-même en surface, et il est très probable qu'il en fera de même. La plupart des négociateurs compétents partagent leurs idées et leurs arguments, mais la plupart des parties rivales négligent cette démarche.

Mais il y a encore plus. Expliquer ce que vous ressentez peut être difficile, mais cela peut créer le type de percée qui renforce, à long terme, les relations. Prenez donc le temps d'exprimer vos besoins personnels par rapport à la situation, et l'impact émotionnel qu'elle a sur vous. Utilisez le « Je », et n'accusez personne. Invitez l'autre partie à faire de même. Au pire, vous aurez élevé la qualité du dialogue à un point d'honnêteté tel que l'essentiel de l'agitation sera retombé.

3. Ne vous laissez pas séduire par « l'excitation de la compétition »

C'est une expression que nous devons à Deepak Malhotra, de la Harvard Business School, et qui décrit de manière frappante la situation dans laquelle le désir de « gagner à tout prix » l'emporte sur tout le reste. Comme l'expose Malhotra : « Quand nous voyons nos [adversaires] non pas seulement comme des opposants, mais comme des ennemis, nous perdons souvent de vue nos objectifs véritables. Et un nouvel objectif apparaît : frapper la partie adverse, quel qu'en soit le prix.

Ce type de rivalité interpersonnelle peut conduire des équipes entières à se faire la guerre. Cette démarche est séduisante parce qu'elle crée une certaine énergie (le terme « excitation » n'est pas à prendre à la légère) et qu'elle peut sonner comme un signal de ralliement pour toute l'équipe. Il faut donc éviter de mépriser votre protagoniste conflictuel (en le traitant, par exemple, d'incompétent), ou de le dénigrer dans l'équipe ; au contraire, essayez de vous souvenir des points forts que vous aviez notés chez lui par le passé. Comme le conseille Malhotra : « Si la perception

1 *Négociation Genius : How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Deepak Malhotra et Max Bazerman, Bantam, 2008.

de cette rivalité est quelque chose de trop lourd à porter, envisagez de demander à quelqu'un d'autre, au sein de votre équipe, d'entreprendre la discussion. Une résolution ne peut être atteinte que par quelqu'un qui peut évaluer la situation avec plus d'objectivité, et qui n'est pas mu par l'excitation de la compétition et de la rivalité ».

4. Le soleil se lèvera demain quand même... mais votre réputation, elle, durera longtemps

Dynamiter les ponts n'est jamais, vraiment jamais, la bonne solution. Même si la satisfaction de faire sortir tout ce que vous ressentez peut être immense à court terme, vous n'imaginez pas toutes les façons dont les mots que vous avez eus peuvent venir vous hanter. Au cœur du conflit, il est judicieux d'essayer de vous laisser un peu de temps pour retrouver le contrôle de vous-même, même si cela implique d'en parler à quelqu'un de confiance, de rentrer dans votre coquille pour quelques temps, ou de « laisser la nuit vous porter conseil ». Souvent, la publicité qu'un conflit majeur peut susciter crée un suspense commun à tous, et il est facile de mettre sous les feux de la rampe tels ou tels propos attrayants. Si vous vous engagez sur cette voie-là, c'est à vos risques et périls.

Le monde est petit. Même si vous quittez votre emploi faute d'avoir su résoudre le problème, il y a de gros risques pour que votre réputation vous suive dans l'entreprise suivante. Si vous avez déjà cassé un objet de valeur, souvenez-vous de la manière dont vous vous êtes senti le lendemain matin ; alors, ne refaites pas les mêmes erreurs.

5. Le plus tôt possible dans votre vie professionnelle, apprenez à connaître ce que vous n'aimez pas en vous

Souvent, nous n'aimons pas chez autrui ce qui nous met mal à l'aise en nous-mêmes ; se connaître soi-même est un élément clé pour gérer efficacement les conflits, tout au long de votre vie. Procéder à un inventaire psychométrique(*) et recevoir une restitution d'un professionnel expérimenté

est une bonne façon d'y parvenir, et c'est un point auquel vous pouvez vous référer dans de nombreuses situations, tout au long de votre vie professionnelle. Écrivez cinq traits de caractère qui vous irritent chez les autres, et soyez bien conscient que ce sont autant de talons d'Achille chez vous.

Une autre forme de « transfert », est le fait de devenir habitué à un problème, parce que vous avez déjà été confronté à un problème irritant que vous n'avez pas traité correctement, ou parce que cette situation rouvre les vieilles plaies du passé. Il est possible aussi que l'origine de votre irritation actuelle vis-à-vis de quelqu'un provienne de ce que cette personne vous rappelle quelqu'un d'autre avec qui vous aviez déjà des problèmes. Dans des relations où les egos se heurtent sans cesse, certaines réactions peuvent devenir habituelles et prendre le dessus avant même que vous n'en ayez conscience.

Prenez donc le temps nécessaire pour vous demander pourquoi ce problème est si important à vos yeux et si ce que vous ressentez est vraiment adapté à la situation, et à tout ce qu'elle a de particulier. Si vraiment rien ne fonctionne, demandez à une autre personne de jouer les médiateurs, de préférence quelqu'un de formé à cette fonction et impartial.

Collaboration

Quel que soit le problème, la solution « gagnant-gagnant » est idéale, et cette démarche peut donc être un objectif remarquable. Elle permet, tant à vous-même qu'aux autres personnes concernées, de sortir satisfaits. Pourtant, elle comporte des inconvénients : comme tout travail en équipe, la collaboration se fonde sur la confiance et la communication. Cheminer vers la collaboration sans avoir ce pré-requis sera très difficile. Le second problème est que la collaboration demande du temps. Ceux qui se fondent sur cette démarche trouveront que même les petites décisions prennent du temps, quoique, sur le long terme, travailler avec quelqu'un en qui l'on a confiance aille de plus en plus vite et devienne de plus en plus efficace.

(*)TKI – très utile pour identifier votre style préféré de gestion des conflits et pour apprendre des techniques alternatives.

FIRO-B – très utile pour révéler les distorsions entre ce que les gens veulent et ce qu'ils demandent.

(*)MBTI – très utile pour apprécier les différences individuelles et travailler avec elles.





Depuis sa création en 1956, CPP Inc est leader sur le marché des éditeurs et fournisseurs d'outils de développement des individus, des managers et des équipes.

CPP propose des produits et des séminaires de formation à des entreprises de toutes tailles, dont de nombreuses figurent au classement Fortune 500. Ses solutions ont été adoptées par des millions de personnes à travers le monde, et dans plus de 20 langues pour aider à la croissance et au développement par l'amélioration des performances et une meilleure compréhension. Parmi les marques mondialement connues de CPP, figurent le Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI), Strong Interest Inventory®, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), FIRO-B®.



CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) est un organisme professionnel dédié aux professionnels du développement humain. Il comporte 133 000 membres.

® OPP est une marque déposée de OPP Ltd.

® MBTI, Myers-Briggs Type Indicator, Myers-Briggs et le logo MBTI sont des marques déposées du Myers-Briggs Type Indicator Trust. OPP détient une licence d'utilisation des marques en Europe.

® FIRO-B, le logo FIRO-B, California Psychological Inventory, CPI et CPI 260 sont des marques déposées de CPP, Inc. OPP détient une licence d'utilisation des marques en Europe.

® Strong Interest Inventory est une marque commerciale ou déposée de CPP, Inc. aux Etats-Unis et dans les autres pays. OPP Ltd détient la licence d'utilisation de la marque en Europe.

® Le logo CPP et Davies-Black sont des marques déposées de CPP, Inc.

™ Le logo TKI est une marque commerciale de CPP, Inc.

Photographie de salariés d'OPP par Ben Rice



opp
révéler les potentiels



révéler les potentiels

Royaume-Uni

OPP Ltd
Elsfield Hall
15-17 Elsfield Way
Oxford
OX2 8EP
United Kingdom
t: +44 (0)845 603 9958
e: enquiry@opp.eu.com

Belgique

OPP Belgium
Pegasuslaan 5
1831 Diegem
Belgium
t: +32 (0)2 709 2919
e: belgium@opp.eu.com

Danemark

OPP Denmark ApS
Gl.Køge Landevej 22
Bygn. F1081
2500 Valby
Denmark
t: +45 3644 1040
e: danmark@opp.eu.com

France

OPP France
112 rue Réaumur
75002 Paris
France
t: +33 (0)1 55 34 92 00
e: france@opp.eu.com

Irlande

OPP Ireland
The National Management
Centre
Clonard
Sandyford Road
Dublin 16
Ireland
t: +353 (0)1 295 6443
e: ireland@opp.eu.com

Pays-Bas

OPP Nederland
Naritaweg 229
1043 CB Amsterdam
The Netherlands
t: +31 (0)20 586 3300
e: nederland@opp.eu.com

USA

IPAT, Inc.
P.O. Box 1188
Champaign, IL 61824-1188
USA
t: +1 217 352 4739
e: custserv@ipat.com