



Les conflits au travail : une réalité qu'il faut regarder en face !

par Michel de Laforce

Noms d'oiseaux, portes qui claquent, messages incendiaires, réunions boycottées : 85 % des salariés reconnaissent avoir été confrontés, pendant leur travail, à diverses formes de conflits, souvent violents, parfois plus sournois. Une étude internationale récente (1) met le doigt sur ce sujet délicat, voire tabou – et pourtant central dans l'entreprise : l'existence de conflits interpersonnels. Les cadres sont les premiers concernés : en effet, 24 % des conflits ont lieu entre les managers hiérarchiques directs et leurs subordonnés, 20 % entre les différents niveaux de management, 8 % entre managers intermédiaires – sans compter les conflits qui agitent les directions, dans le secret de bureaux bien insonorisés !

Quels sont les causes et les effets de ces conflits ?

Le plus souvent, ces conflits témoignent de dysfonctionnements qui dépassent les mésententes avec des personnes « impossibles », voire « toxiques ». Les motifs invoqués vont de la mauvaise organisation du travail au manque de clarté sur le partage des responsabilités, en passant par la disparité dans la formation des équipes et les discriminations. Les points critiques sur lesquels se focalisent les tensions sont souvent très concrets : espace de travail, horaires, incompréhensions, favoritisme réel ou ressenti, problèmes répétés de communication entre les équipes, manque de cohérence dans les procédures menant à des injustices... Il peut aussi s'agir d'une absence de considération : considérer comme un mode de gestion « normal » le fait de ne pas répondre aux questions d'un collaborateur, c'est nier son existence en tant que personne. Autant de situations, qui ne l'oublions pas, doivent alerter le syndicaliste cadre de la FIECI !

Selon cette étude, les causes de conflits les plus flagrantes sont :

- les chocs de personnalités et les conflits d'ego pour 49 % des salariés,
- le manque d'honnêteté pour 26 % - mais pour 36 % chez les salariés français,
- le stress pour 34 %,
- la surcharge de travail pour 33 %
- des différences de valeurs pour 18 %.

Gérer ces conflits au quotidien a un coût pour l'entreprise, évalué, en France, à 1 h 50 par semaine. Mais, pour les salariés, faire le décompte du temps perdu ne suffit pas. Pour eux, ce coût est bien plus élevé. Au niveau individuel, ces conflits se traduisent par :

- des attaques personnelles et des insultes pour 27 % des salariés,
- des maladies et des arrêts de travail pour 25 %,
- du harcèlement moral pour 18 %,
- des démissions pour 18 %,

- des licenciements pour 16 %.

Ces conflits mettent également en péril la coopération et l'esprit d'équipe :

- 67 % des salariés tournent les talons pour éviter le collègue avec lequel ils sont en désaccord,
- 18 % des conflits mettent aux prises différents services de la même entreprise,
- pour 9 % des salariés, ils ont pour conséquence l'échec d'un projet.

Des émotions dévastatrices sur le long terme

Démotivation, frustration, colère, nervosité, insomnies... sont le lot commun de nombreux salariés. Surtout quand ceux-ci ne sont ni armés ni accompagnés pour sortir « par le haut » de situations conflictuelles. En effet, trois quarts des salariés français interrogés n'ont jamais reçu de formation dans ce domaine. Pour l'heure, les rares efforts se portent plus sur le traitement des conséquences négatives d'un conflit que sur la prévention systématique. Mais « balancer » une formation ne suffit pas, même pour se donner bonne conscience ! Pour preuve, la moitié des personnes interrogées avouent n'avoir rien retiré d'une formation. Et elles ne se privent pas de le faire savoir : quand un tiers des managers pensent bien gérer les désaccords, seuls 22 % des non-managers pensent que leurs patrons ne gèrent pas les conflits aussi bien qu'ils le devraient.

Quels sont les conseils donnés aux salariés ?

Certaines préconisations entrent dans le champ du coaching personnel et de la psychologie du travail :

- Éviter le conflit est inefficace, cherchez plutôt à en tirer parti,
- Identifiez la démarche la plus efficace pour parvenir au résultat souhaité,
- Essayez de comprendre les émotions sous-jacentes de chacun, impliquez-vous en utilisant le « je », soyez honnête,
- Ne cherchez pas à gagner à tout prix, dans l'excitation de la compétition,
- Privilégiez votre réputation à long terme et non la satisfaction d'une victoire immédiate.

Des conseils efficaces, mais qui restent du domaine de la relation d'individu à individu. Pour nous, syndicalistes cadres, cela ne suffit pas ! Il est aujourd'hui de bon ton de proposer aux managers, aux DRH et aux chefs d'entreprises l'intervention de médiateurs extérieurs qui seraient plus à même de « vider les abcès ». C'est méconnaître le rôle des représentants syndicaux ! En effet, « *la solution réside dans le dialogue, dont il ne faut pas sous-estimer le besoin* ». Et donc dans l'intermédiation : cadres, n'hésitez pas à solliciter vos représentants quand un conflit interpersonnel témoigne d'un dysfonctionnement sous-jacent. Le stress, en particulier, n'est souvent que la partie visible de l'iceberg. Ne l'oublions pas : l'action collective est plus efficace et ses résultats plus durables.

Un cas d'école : les divergences intergénérationnelles

Selon une autre étude internationale (2), 34 % des Français affirment avoir été confrontés à des conflits intergénérationnels au cours de leur carrière – contre 30 % des Néerlandais et 66 % des Turcs. Conceptions différentes de l'autorité et des « bonnes manières », modes d'apprentissage plus intuitifs chez les jeunes et plus rationnels chez les seniors, les motifs de friction sont nombreux. Mais, dans le même temps, nos compatriotes sont 62 % à estimer que la cohabitation entre générations est source de productivité et stimule la créativité. Petite prime à l'expérience : 41 % des salariés considèrent que les seniors ont acquis des compétences en matière de gestion de conflit, et ce d'autant plus qu'ils ont des responsabilités hiérarchiques.

Connaître les comportements et les attentes des différentes générations permet souvent d'éviter les conflits. Un exemple simple : adapter son style de communication à l'âge de son interlocuteur permet d'être plus efficace. Même si tous les groupes d'âge préfèrent la communication face à face, seuls les plus jeunes utilisent intensivement le mail. Autre conclusion de l'enquête : les 18-29 ans préfèrent une

récompense monétaire ; les seniors, eux, des jours de congé ou des occasions de formation. Une différence à connaître lors de négociations avec les directions !

La FIECI : du soutien à l'engagement

Ces conflits mettent en jeu le contrat loyal du cadre avec son entreprise. Ils sont souvent, nous le savons, à l'origine de l'engagement syndical. Le soutien d'une organisation comme la FIECI permet alors au cadre de retrouver une image de soi positive et de confronter son expérience avec celle d'autres cadres. Il pourra ainsi, notamment, redéfinir le lieu du conflit : était-ce un simple accrochage superficiel entre personnes, ou était-ce la manifestation de perturbations récurrentes dans l'entreprise ? Dans ce dernier cas, le syndicaliste cadre de la FIECI pourra s'appuyer sur son organisation pour se repositionner et rebondir. Avant de transmettre à ses collègues une vision plus constructive de la gestion de ces conflits. A lui de transformer les frictions individuelles en énergie collective !

(1) *Combattre, contourner ou esquiver ? Pour une gestion efficace des conflits dans le monde du travail*, étude menée par l'institut OPP, www.opp.eu.com/be-fr

(2) *Enquête Kelly Global Workforce Index*, www.kellyservices.com.

EXTRAITS

La formation, pour créer des résultats positifs - « Un employé sur cinq (19 %) déclare qu'une 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). »

Combattre, contourner ou esquiver ? Pour une gestion efficace des conflits dans le monde du travail, étude menée par l'institut OPP, www.opp.eu.com/be-fr.

Gagnant-gagnant - « 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 va de plus en plus vite et devient de plus en plus efficace. »

Combattre, contourner ou esquiver ? Pour une gestion efficace des conflits dans le monde du travail, étude menée par l'institut OPP, www.opp.eu.com/be-fr.