



Document : Discussion relative au conflit

En cas de conflit, la meilleure solution est généralement une discussion ouverte avec toutes les personnes concernées. Une personne impartiale ou de niveau supérieur prend en charge la conduite de la discussion : en tant que médiatrice, elle doit initier la discussion et s'assurer qu'elle soit équitable et constructive. Quelques règles de base doivent être respectées.

1 Conditions de base

- ▶ Volonté : les parties concernées par le conflit se déclarent volontairement et sérieusement prêtes à trouver une solution commune. C'est la seule façon de donner une véritable chance à une discussion sur le conflit.
- ▶ Équité : les parties concernées s'accordent sur des moyens équitables. Les attaques personnelles, les menaces, les cris sont tabous – même dans le feu de l'action.
- ▶ Ouverture : les deux parties s'engagent à ne rien retenir : toutes les préoccupations seront mises sur la table.
- ▶ Neutralité : la personne en charge de la conduite de la discussion est impartiale et est acceptée par tous. Pendant la discussion du conflit, elle maintient sa neutralité, ne se laisse pas attirer par l'une ou l'autre des parties et ne porte aucun jugement.

2 Les sept phases de la discussion de conflit

- ▶ Tout d'abord, il faut créer les conditions d'une bonne discussion. Les conflits ne peuvent pas être résolus de façon informelle. Les personnes concernées doivent être invitées et informées de la durée de la discussion. Ainsi, chaque personne peut prévoir suffisamment de temps.
- ▶ Choisir un endroit calme où il n'y a pas d'interruptions.
- ▶ Planification de la discussion : De quoi faut-il parler ? Comment la discussion doit-elle se dérouler ? Que faire en cas de violation des règles ?

1. Début de la discussion

- ▶ La personne en charge de la conduite de la discussion doit expliquer aux parties son rôle de médiatrice neutre : elle les soutient dans la discussion pour trouver leur propre solution au conflit.
- ▶ La personne en charge de la conduite de la discussion décrit brièvement – sans reproches ! – le contexte et met l'accent sur l'objectif : une solution équitable.
- ▶ Maintenant, les personnes concernées décrivent le conflit de leur point de vue : chaque partie parle l'une après l'autre. De cette façon, chaque personne peut présenter son point de vue sans être dérangée. Puis, la discussion commence.



2. Déterminer la situation réelle et la situation à atteindre

- ▶ Les deux parties échangent des informations : Comment cela se passe-t-il jusqu'à présent ? Quels problèmes y a-t-il ? Quels sont les difficultés et les désavantages dans la situation actuelle ? Qu'est-ce qui dérange et qui accable ?
- ▶ Lorsque cela est clarifié, il est temps de procéder à l'analyse des objectifs : Comment les deux parties souhaiteraient-elles que la situation se développe ? De quoi ont-elles besoin ?

3. Identifier les points essentiels

- ▶ Quelles sont les similitudes ? Même dans les plus grands conflits, il y a des questions sur lesquelles les deux parties sont d'accord. La personne en charge de la conduite de la discussion aide les parties à les identifier – ce qui permet d'établir des liens et de proposer des approches de solutions importantes.
- ▶ Sur quelles questions les parties sont-elles divisées ? Où ont-elles besoin ou attendent-elles des choses différentes ? Quels sont les points litigieux ?

4. Développer des solutions

- ▶ Une fois que les parties ont trouvé où elles sont d'accord et en désaccord, il est temps de se tourner vers l'avenir et de chercher des solutions.
- ▶ Les idées de solutions peuvent être développées lors d'une séance de Brainstorming – sans aucun jugement ou contrôle de faisabilité. Les solutions ne doivent pas être données par la personne en charge de la conduite de la discussion, mais par les personnes concernées. Ce n'est qu'ainsi qu'elles les accepteront définitivement. Le rôle de la personne en charge de la conduite de la discussion est de modérer et de prévenir les attaques. Mais les personnes concernées doivent être encouragées à ne pas se contenter de la première réponse satisfaisante. La recherche d'alternatives élargit le champ d'action et augmente les chances d'obtenir un résultat réfléchi et durable.
- ▶ Quelles sont les idées réalisables ?
- ▶ Lesquelles sont acceptables pour les deux parties ?

5. Consigner les résultats

- ▶ Pour chaque point, il convient de noter les étapes de solutions décidées. C'est important pour que tous les accords soient visibles et contraignants pour tous et pour que leur respect puisse être contrôlé.

6. Conclusion

- ▶ Tous les points convenus sont répétés. Est-ce que les deux parties acceptent les résultats ? Sont-ils complets ?
- ▶ Un « rendez-vous de suivi » devrait être fixé avec les personnes concernées pour discuter du respect des accords. Cela crée la confiance – et la solution tient ses promesses.



3 Règles pour la discussion des conflits

Une bonne discussion sur les conflits nécessite des règles claires. Car plus les vagues d'excitation sont hautes, plus vite les bonnes manières sont ignorées. Il est d'autant plus important que la personne qui mène la conversation garde le gouvernail en main : les règles d'une discussion équitable devraient toujours avoir le dessus – pour toutes les personnes concernées ! La meilleure chose à faire est de donner les règles du fair-play aux participant-e-s avant la rencontre – et d'obtenir l'accord de chacun au début de la discussion.

Laisser parler et écouter activement

Les discussions sur des conflits n'ont de sens que si les deux parties sont prêtes à comprendre le point de vue de l'autre et si leur comportement le démontre. Par conséquent, personne ne doit être interrompu dans la discussion. Il est préférable de réagir par le langage corporel et des phrases courtes, pour montrer qu'on écoute : « Ah », « je comprends », « je peux comprendre ».

Communiquer de manière claire et concrète

Il ne faut pas faire de suppositions diffuses, mais plutôt donner des actes et des faits concrets. L'interlocuteur doit être informé que l'on ne veut pas seulement un changement, mais aussi comment on se l'imagine. Il ne faut pas dire « cela doit être complètement différent », mais « je voudrais voir une nouvelle répartition des tâches, comme cela... ».

Donner des messages en « je »

Même si l'utilisation du « on » est séduisante, il est préférable de rester au « je » ! On parle de ses propres pensées et perceptions. Au lieu de dire « On peut attendre d'une équipe... », plutôt dire « J'attends de notre équipe... ». Au lieu de dire « Il est normal de se saluer », plutôt dire « Je suis offensé quand vous ne me saluez pas ». Il est possible d'exprimer ses propres sentiments facilement : « J'étais énervé-e que... », « Je n'aime pas quand... ».

S'informer et clarifier

Les insinuations et les interprétations ne sont d'aucune aide – le but est de clarifier l'objectif. Mauvais : « Vous faites sûrement cela parce que », mieux : « J'ai remarqué que vous faites ceci et cela. J'aimerais savoir pourquoi ».

Critiquer la chose, pas la personne

Des accusations comme « Vous n'avez pas d'esprit d'équipe » mettent l'autre personne sur la défensive et ferment une bonne discussion. Il est préférable de dire « Je ne suis pas satisfait-e de notre collaboration et souhaiterais qu'elle soit différente / plus amicale / plus coopérative ».

Rester calme et concret

Même si c'est difficile, il ne faut pas se laisser provoquer. Il ne faut en aucun cas répondre aux défaillances et aux attaques. Il est préférable d'éviter les détails dans le calme : « Je ne veux pas vous parler à ce niveau » ou « J'imagine cette discussion différemment ».



Pas de généralisations

Les déclarations générales comme « Vous ne m'écoutez jamais » sont taboues. Pour les observations et les situations concrètes, on peut dire : « Lors de notre discussion du ... j'avais l'impression que vous n'écoutez pas ». En confrontant son partenaire avec des déclarations comme « jamais » et « toujours », on le juge sans lui donner la possibilité de réagir positivement.

Pas d'utilisation de phrases « tueuses »

Les formulations visant à bloquer les discussions et à museler l'adversaire sont souvent utilisées lorsque de véritables arguments font défaut. Exemples classiques : « Vous n'avez aucune idée », « De toute façon, cela ne sert à rien », « Toute cela n'a aucun sens ». De tels jeux de pouvoir n'ont pas leur place dans une discussion équitable orientées vers une solution.

4 Aucune tolérance pour le mobbing

Les conflits ont une limite où les discussions ne sont plus utiles : lorsque les droits d'autrui sont systématiquement violés. Si les collaborateur-trice-s ou les membres d'une association sont systématiquement harcelés par des individu-e-s ou un groupe de manière régulière et sur une longue période, il s'agit de mobbing : une forme de violence psychologique qui va bien au-delà des conflits d'équipe normaux.

Si de telles machinations sont découvertes, il faut agir sans compromis contre elles ! Même si cela est un travail souvent difficile et longue haleine : les personnes responsables doivent être identifiées et les conséquences doivent leur être clairement expliquées : le mobbing est un motif de licenciement ou d'exclusion et, dans certaines circonstances, il est légalement punissable !