



PRÉVENTION ET GESTION DES CONFLITS DANS LES TPE

Une entreprise est une organisation composée de personnes aux intérêts et buts différents qui doivent pourtant travailler ensemble pour produire un même résultat. Dans les TPE, la petite taille du groupe de personnes favorise la proximité, confère un rôle important à chacun et renforce les relations de travail basées sur l'affect, tout en multipliant les occasions de tensions entre :

👤 deux personnes 👤 une personne et un groupe de personnes 👤 groupes de personnes

Si ces tensions ne sont pas régulées, elles peuvent déboucher sur des conflits.



L'origine d'un conflit en entreprise est souvent liée à l'organisation du travail. Dans la plupart des cas, les conflits liés au travail se résolvent de façon rapide et simple. Si le conflit ne trouve pas de résolution, il peut se transformer en conflit de personnes.

Un conflit qui intervient dans une très petite entreprise peut la désorganiser et ainsi réduire sa performance. C'est pourquoi il est important d'agir plutôt que de subir !

Identifier et résoudre

les problèmes avant d'arriver au conflit

Un problème :

- 👤 est mesurable 👤 génère une insatisfaction acceptable
- 👤 est observable 👤 est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée

La résolution de problèmes est une situation dite « régulée » : il est possible de parler du problème, de confronter les différents points de vue, de trouver des solutions profitables à chacun.

La situation conflictuelle : il est impossible de parler du problème ou de le qualifier, de confronter les points de vue et de parler du travail, il est difficile de trouver une solution satisfaisante pour les intéressés. C'est une situation de blocage ou d'impasse résultant d'une accumulation de problèmes non résolus ou résolus de manière non satisfaisante pour les intéressés.

Prévenir

Dans les TPE, une résolution informelle par le dialogue dès le début du conflit entre individus peut permettre de le dépasser. Discuter du problème, clarifier les choses a des effets positifs sur la relation de travail.

Connaître les types de conflits

Conflit de relation	🔗 mésentente issue de la relation : qu'attend-on de l'autre / qu'attend-il de nous ?
Conflit de procédure	🔗 mésentente sur le COMMENT : comment le travail doit-il être fait ?
Conflit de tâche	🔗 mésentente sur le QUOI : qu'est-ce qui doit être fait ?
Conflit de statut	🔗 mésentente sur le QUI : qui est en charge de quoi ?

Connaître les sources des conflits liés au fonctionnement et à l'organisation du travail

- 🔗 problème de définition et de répartition des tâches,
- 🔗 manque de communication et d'objectifs valorisants, manque de sens au travail,
- 🔗 absence de reconnaissance du travail accompli et de participation aux décisions, manque de soutien
- 🔗 manque de moyens, d'équipements, de matériels, de formations, ...
- 🔗 un contexte économique favorisant ou renforçant un conflit

🔗 **Un conflit dont l'origine est le travail peut dégénérer en conflit interpersonnel**

Comprendre la dégradation de la relation de travail

⚡ Accumulation de problèmes non résolus ou résolus de manière insatisfaisante

1 → **Méfiance entre individus**

La méfiance de l'un entraîne la méfiance de l'autre. Elle a pour effet de voir ses prédictions se réaliser, confirmant à chacun son attitude de départ.

2 → **Méconnaissance**

Chacun connaît ses besoins et ses contraintes mais pas ceux de l'autre. Les actes de l'un lui semblent donc légitimes alors que ceux de l'autre lui semblent arbitraires et injustifiés.

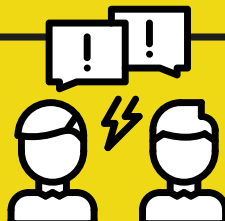
3 → **Simplification**

Chacun est convaincu qu'il a raison et que l'autre a tort. Chacun attribue à l'autre de mauvaises intentions.

4 → **Clan / Alliance**

Chacun se fige sur ses positions et cherche à accroître son influence en recherchant des alliés.

5 →



Rupture de la communication

Les communications ne sont utilisées que pour forcer la main à l'autre. Il n'y a plus ni confiance ni écoute.

Gérer

🔗 Rechercher les causes dans le travail

Il est important dès le début du conflit d'aller rechercher l'origine / les causes dans le travail et de ne pas se focaliser sur le comportement des personnes qui n'est qu'une conséquence des tensions dans le travail.

🔗 Redonner sa juste place à l'affect dans la relation de travail sans le nier

Une relation constructive (centrée sur le travail) permet aux acteurs de résoudre des problèmes complexes. À l'inverse, un problème simple peut paraître insoluble pour des individus englués dans une relation dysfonctionnelle et non professionnelle.

🔗 Les questions à poser

- Quel est le problème ? Qui est concerné ? Quand cela s'est-il produit ? Depuis quand ? Comment cela s'est-il manifesté ? Où cela a-t-il eu lieu ? Pourquoi cela s'est-il produit ? Ce qui revient à rechercher les faits en lien avec le travail.
- Quelles sont les conséquences pour le salarié, pour l'entreprise, pour le client ?
- Quelles sont les causes du problème ? Qu'est-ce qui a fait que la situation s'est dégradée ?
- Que peut-on faire pour résoudre le problème ? Quelles ressources à disposition ? Quelles actions possibles ? Que faire d'autre ?
- Quelle serait la situation idéale ou souhaitée ?

Agir avec des outils de résolution des conflits

La résolution d'un conflit se réfère au processus fondamental de résolution de problème. Pour que la résolution du conflit soit pérenne, il est important de chercher ses causes dans l'activité de travail.

Connaître et comprendre le problème

- 🔗 Comprendre les intérêts communs
 - 🔗 Clarifier les faits connus, inconnus ou à connaître
- 🔗 Formuler ou faire formuler conjointement le problème avec les intéressés



Déterminer des solutions possibles



Conclure une entente profitable à tous



Conditions de la réussite :

- 🔗 Comprendre le point de vue de l'autre
- 🔗 Avoir des échanges productifs basés sur le respect et le partage méthodique des intérêts de chacun, dans le but d'aboutir à un arrangement acceptable pour tous
- 🔗 Distinguer les personnes des problèmes, se positionner comme partenaires et non pas adversaires
- 🔗 Identifier les faits, organiser le dialogue
- 🔗 Aller au-delà des postures pour élargir le champ des possibles
- 🔗 Trouver un arrangement acceptable : compromis n'égal pas compromission

Conseils



Agir rapidement

Ne pas laisser trainer les choses, ne pas attendre que les choses s'arrangent d'elles-mêmes, ...



Trouver le bon moment pour agir

chacun doit être disponible et prêt à écouter, éviter les réactions « à chaud »



Ne pas porter de jugement

sur la personne mais sur la situation de travail



Accepter la critique

à la condition qu'elle porte sur le travail et qu'elle soit argumentée par des faits



Encourager la communication

entre tous dans l'entreprise, favoriser l'écoute des uns et des autres



Se faire aider par un tiers

lorsque la communication est rompue

Pour agir, faire intervenir un tiers

La **Commission Paritaire Régionale Interprofessionnelle de Bourgogne Franche-Comté** est là pour vous aider à résoudre des conflits individuels ou collectifs n'ayant pas donné lieu à saisine d'une juridiction. Pour chaque intervention, un binôme paritaire, soumis à la confidentialité des informations transmises, est désigné.

Salariés ou chefs d'entreprise, vous pouvez solliciter le président ou le vice-président, par mail à l'adresse suivante : **cpribfc@gmail.com**

Pour plus d'information, consultez le site de la Direccte BFC espace CPRI.