INTRODUCTION

Au moment où nous arrivons au bout de ce manuscrit, le pays est très timidement en train de « s'ouvrir à nouveau aux autres ». Bien que les conditions varient d'une région à l'autre, les entreprises, grandes et petites, élaborent des plans d'embauche pour faire revenir les employés, au moins sur une base « hybride ». Certains employés et ouvriers sont impatients de renouer le contact avec le monde de l'entreprise. D'autres, pas vraiment, car ils doivent travailler en compagnie d'autres personnes, et partout où il y a des gens, il y a aussi des risques de conflits.

Les conflits au travail sont fréquents. En fait, il ne vous faut pas plus de quelques secondes pour vous rappeler un épisode de tension sur votre lieu de travail. Pour revivre la morsure d'un commentaire désinvolte. Pour vous rappeler le malaise ressenti

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

après avoir été témoin d'un désaccord pas très amical lors d'une réunion professionnelle. Ou encore le ressentiment qui est monté lorsqu'un collègue a maladroitement négligé de vous mentionner lors d'un exposé que vous aviez préparé avec lui. Sans même s'excuser !

Nous trois, chacun dans sa propre profession, avons passé un temps considérable à analyser le comportement humain, à étudier la dynamique qui prévaut sur le lieu de travail, à écouter, conseiller, et effectuer des recherches sur la nature des excuses et du pardon. Alors que la société se remet en marche après la pandémie, de nombreuses institutions, depuis les écoles jusqu'aux Églises en passant par les entreprises, se posent des questions : *Que devons-nous améliorer* ?

La gestion des conflits entre collègues est l'un de ces défis à relever. Une étude a révélé que chaque employé passe (en moyenne) 2,1 heures par semaine (ou un jour par mois) à gérer une forme de conflit[1]. Ce qui signifie que, pendant tout ce temps, vous n'êtes pas en train d'accomplir un travail productif : vendre, créer, promouvoir, surveiller ou réparer, bref quelque chose qui contribue réellement aux activités de l'entreprise.

Pensez-y.

1. « Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It To Thrive », CPP Global Human Capital Report, juillet 2008, https://www.themyers briggs.com/-/media/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825.ashx, p. 4.

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

Or, la gestion efficace des problèmes interpersonnels est absolument essentielle à la réussite de l'organisation. Les situations qu'on laisse s'envenimer peuvent saper le moral, impacter la productivité et même inciter des employés de valeur à proposer leurs compétences à des entreprises où le climat professionnel est plus agréable. À tous les niveaux, le « supérieur » avisé utilisera donc les divers outils à sa disposition pour gérer les conflits.

À un niveau personnel, point n'est besoin de fournir un gros effort pour nous souvenir de situations conflictuelles que nous avons tous connues au cours de notre carrière professionnelle. Voici quelques exemples :

- L'un des membres de votre équipe est étrangement distant dans ses relations avec vous ces derniers temps. Il est évident qu'il vous en veut, mais vous en ignorez la raison. Vous tentez de débloquer la situation en lui demandant si vous l'avez offensé de quelque manière, mais il vous répond froidement : « Non, tout va bien », et la conversation s'arrête là.
- Vous vous sentez irritée et trahie, poignardée dans le dos. Vous avez découvert que Louise, l'une de vos collègues, a parlé à Emma (votre supérieure à toutes les deux) des tâches que vous n'effectuez pas dans le temps imparti et du fait que vous ne respectez pas les procédures. Mais Louise ne vous en a jamais parlé ouvertement.

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

Pour la discussion en groupe

1. Vous souvenez-vous, dans une situation professionnelle antérieure, d'une personne avec laquelle vous avez eu du mal à vous entendre ? Pourquoi pensez-vous avoir éprouvé des difficultés dans cette relation ? Avez-vous été en mesure d'améliorer la qualité de votre relation avec le temps ? Si oui, comment ?
2. Avez-vous déjà travaillé dans un environnement où tout le monde s'entendait bien et où il n'y avait aucun conflit ? Dans l'affirmative, pensez-vous que tout le monde s'appréciait réellement ou que cette « paix » apparente était due à un évitement du conflit ou au désir de ne blesser personne ?
3. Dans quelle mesure pensez-vous qu'il soit réaliste de s'attendre à une absence de conflit au travail ? Y a-t-il un niveau acceptable de conflit ou de tension pour vous ?

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

Chapitre 1

LES RAISONS DES CONFLITS

Quelles sont les raisons d'être d'un conflit ? D'où vient-il ? Concentrons-nous sur les personnes et les offenses réelles. Comme pour toute bonne résolution de problème, la première étape consiste à préciser quelle est la nature du « problème » réel et son origine. Qu'en est-il de notre exemple dans l'Introduction, celui de l'employée (nous l'appellerons Céline) qui s'est sentie rabaissée lorsque sa patronne (appelons-la Valérie), lors de la réunion en visioconférence, a semblé rejeter son idée avec un sourire narquois ?

Céline doit se rappeler que le problème ne réside pas nécessairement dans les *symptômes* (Valérie étant méprisante). Lorsque vous avez mal au dos, vous pouvez prendre des analgésiques. Mais tant que vous n'aurez pas réglé le problème à l'origine de la douleur,

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

Table des matières

Introduction 3

Partie I : LES CAUSES COURANTES DE CONFLITS AU TRAVAIL 15

1. Les raisons des conflits 17
2. Les cinq langages de l'offensé 31

Partie II : STRATÉGIES POUR ÉVITER DES CONFLITS INUTILES 47

3. Point de départ : une communication efficace 49
4. Le danger de faire des suppositions 59
5. Le coût (élevé) de la communication indirecte 71

Partie III : CARACTÈRE ET CONFLIT 83

6. Vérité et tromperie 85
7. Voir à travers les yeux des autres 93

Partie IV : RÉPARER LES TORTS QUE VOUS AVEZ CAUSÉS 103

8. S'excuser sur le lieu de travail ? Vraiment ? 105
9. Les meilleures pratiques (et les moins bonnes) 125
10. Pourquoi la présentation d'excuses ne résout pas tout 141

Partie V : LÂCHER PRISE SUR LES BLESSURES DU PASSÉ 149

11. Comprendre le « lâcher-prise » 151

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

Partie VI : RÉTABLIR ET RENFORCER LA CONFIANCE DANS LES RELATIONS 163
12. Comprendre la nature de la confiance 165
13. Comment rétablir la confiance 183

Aller de l'avant… 193
Annexe. Fiches d'excuses 197
Remerciements 201

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com