



## Gestion des équipes - Gérer les tensions

Les conflits font partie du monde du travail. Dès lors que des personnes travaillent ensemble, les points de vue diffèrent, les besoins et les objectifs ne convergent pas. Dans l'idéal, cela produit un climat de travail enrichissant et stimulant. Mais cela peut aussi déclencher des situations hostiles et menaçantes.

Lorsque l'une de vos collaboratrices est enceinte, il se peut que des tensions surgissent au sein d'une équipe de travail ou d'un projet. Vous pouvez, par une gestion adaptée, les prévenir ou les atténuer. Vous pourrez ainsi éviter qu'une grossesse – en soi un événement heureux – ne devienne source de conflit supplémentaire. Cette fiche vous donne quelques pistes de réflexion et d'action conseillées.

Une grossesse a des conséquences au niveau du droit des travailleuses. La plupart du temps, les rapports de travail changent puisque la collaboratrice bénéficie de nouveaux droits. Les décisions prises qui découlent de l'obligation de l'employeur de protéger la santé d'une collaboratrice enceinte ou allaitante ne peuvent être assimilées, en aucune manière, à du favoritisme. Les mesures de protection sont dictées par la loi, elles sont liées à l'état de la personne, pas à la personne elle-même.

### Situations conflictuelles typiques et réponses possibles

Les grands types de conflits se regroupent en quatre catégories :

#### 1. Déséquilibres

Dans le déroulement du travail, les déséquilibres peuvent survenir à tout moment, croître et mener au conflit. Il peut y avoir déséquilibre...

- entre le volume de travail et le temps dont on dispose ;
- entre les informations dont on a besoin et celle que l'on obtient ;
- entre la prestation et le salaire ;
- entre ses propres capacités et celles qui sont requises pour s'acquitter de la tâche.

Les déséquilibres s'accroissent si les supérieurs ont

une mauvaise technique de travail, planifient mal et ne communiquent pas suffisamment avec leurs employés.

- Annoncer la grossesse d'une collaboratrice au reste de l'équipe où elle travaille est une tâche à réaliser rapidement. Ainsi, tout le monde est informé en même temps, ce qui réduit le déséquilibre en informations.
- Bien planifier le travail, expliquer les décisions et les communiquer à temps, c'est encore plus important quand une ou plusieurs collaboratrices sont enceintes.
- Les décisions prises du fait de la protection de la maternité et de l'allaitement doivent être communiquées mais aussi expliquées à temps et à tous pour éviter les conflits qui peuvent naître de divergences d'opinion et de déséquilibres d'une part, et d'autre part pour éviter que des situations difficiles ne s'aggravent.

#### 2. Infractions à la loi

Le monde du travail est régi par des règles et des lois qui doivent être respectées par l'employeur et les employés. C'est plus la méconnaissance qui est souvent à l'origine d'une infraction; la volonté de se soustraire à ses obligations est beaucoup plus rare.

- « Nul n'est censé ignorer la loi ». Mais ce n'est pas facile : l'échéancier mamagenda.ch vous rappelle les détails de la protection de la santé que les employeurs sont tenus d'assurer à leurs employées enceintes ou allaitantes.



- ☑ Les collaboratrices, elles aussi, sont de mieux en mieux informées de leurs droits grâce aux campagnes menées notamment par les syndicats. L'échéancier mamagenda.ch peut être consulté sur l'internet depuis le domicile.

### 3. Divergences d'opinion

Lors de décisions à prendre, les personnes chargées de les prendre ou celles qui sont touchées par ces décisions ne sont pas toujours du même avis.

Si les opinions se bloquent mutuellement, si les personnes ne se comprennent pas ou se sentent négligées devant la décision prise, les divergences d'opinion peuvent mener au conflit.

- ☑ ne pas éluder les conflits : dans la plupart des cas, derrière les conflits se cachent des valeurs légitimes de personnes ou de groupes qui poursuivent des objectifs différents. Le conflit permet souvent de clarifier des situations.
- ☑ donner souvent la parole : par crainte des conflits, les personnes se taisent et laissent les petites tensions s'accumuler jusqu'à la « goutte qui fait déborder le vase ». Une broutille, un détail, et c'est l'explosion. Ménager des moments réguliers où chacun-e s'exprime est salutaire pour la vie des équipes.

### 4. Querelles entre collègues de travail

La satisfaction au travail, et donc la productivité, est étroitement liée au climat de travail. Celui-ci est perturbé si un conflit éclate entre les membres d'une équipe. Les occasions sont nombreuses (rivalité réciproque, manque d'engagement, arrivisme d'autrui, manque d'ordre ou pinaillage, etc.). La survenue d'une grossesse peut aussi être source de conflit quand l'entente préexistante n'est pas bonne.

- ☑ Tout conflit a une histoire, chacun tire son origine dans un fait objectif. Il est important que le conflit ne se déplace pas du niveau factuel au niveau relationnel. Gérer des conflits s'apprend à tous les échelons de la hiérarchie (voir plus bas « De l'art de gérer les conflits »).

### De l'art de gérer les conflits

De nombreux cours existent pour former les personnes à la gestion des conflits. Si une équipe se trouve dans une situation difficile, il est sans doute utile de lui prodiguer de tels cours, par un tiers externe à l'entreprise.

On peut toutefois définir des attitudes fondamentales, des formes de discours et des conditions préalables à observer et à faire respecter lorsque l'on aborde un conflit soi-même ou que l'on intervient entre personnes en conflit.



## 1. Attitudes fondamentales des personnes :

- a) dans un conflit, l'ennemi n'est pas une personne, mais le conflit lui-même, qu'il s'agit de résoudre (on reste sur le terrain factuel).
- b) l'objectif n'est pas qu'une personne triomphe sur une autre, mais d'obtenir une meilleure qualité de travail (et de vie).
- c) chaque personne est en droit d'avoir des conflits, cela n'est pas synonyme de mauvais caractère. La personne qui signale un conflit ne doit pas être disqualifiée pour avoir signalé un problème.

## 2. Manières de s'adresser à autrui :

- a) les personnes en conflit utilisent la forme du « je » et non pas du « tu » (ou « vous »). Dire « je me sens traité-e de manière injuste » n'a pas la même portée que de dire « vous me traitez de manière injuste ».
- b) les personnes en conflit parlent de la chose elle-même, pas d'autres personnes. Dire « j'ai constaté un problème avec telle tâche », plutôt que « vous ne faites plus telle tâche ».

## 3. Conditions préalables :

- a) chaque partie est mise au courant des faits à l'origine du conflit ;
- b) chaque partie connaît ses droits et devoirs ;
- c) chaque partie reconnaît à l'autre le droit d'avoir sa propre vision des choses ;
- d) chaque partie admet que son propre point de vue puisse être remis en question ;
- e) chaque partie connaît son propre caractère, son modèle comportemental et ses émotions.

## 4. Gérer les émotions autant que les faits

- a) lorsque le conflit, dont l'origine est un fait, s'envenime, les sentiments s'en sont certainement mêlés. Il est contre-productif de ne pas les prendre en considération dans la gestion du conflit.
- b) une fois les faits établis, chaque personne doit être en mesure d'exprimer les sentiments ou les valeurs qui ont été heurtés par le conflit.