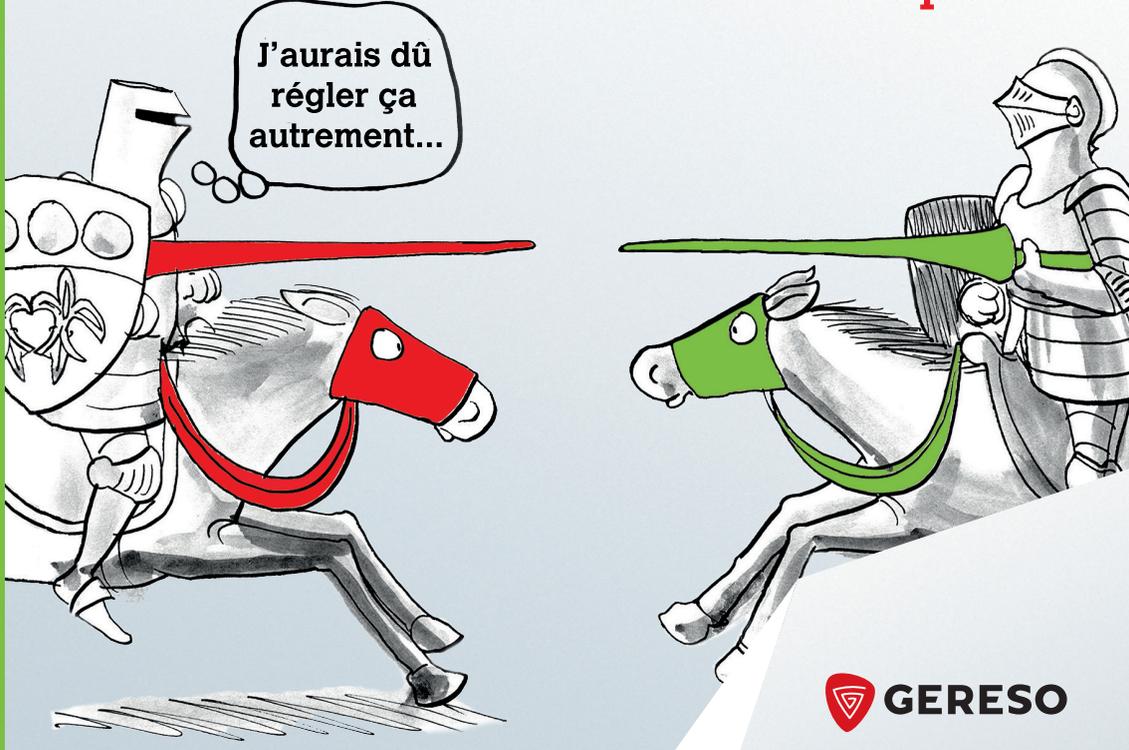


Jean-François Thiriet

4<sup>e</sup> édition

# Conflits au travail

Passer de la crise  
à l'opportunité  
en 4 étapes



J'aurais dû  
régler ça  
autrement...







# **Conflits au travail**

**Développement personnel et efficacité professionnelle**

# Conflits au travail

## Passer de la crise à l'opportunité en 4 étapes

**Auteur: Jean-François THIRIET**

**Édition 2020**

Cet ouvrage est paru dans une précédente édition sous les titres :  
*Se préparer à résoudre un conflit - Ni hérisson, ni paillason, plus jamais peur des conflits!*

**© GERESO Édition 2014, 2016, 2018, 2020**

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition

Illustration : © andrewgenn/gettyimage.fr

[www.gereso.com/edition](http://www.gereso.com/edition)

e-mail: [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Avril 2020

ISBN: 978-2-37890-356-5

EAN 13 : 9782378903565

ISBN numériques :

ISBN eBook : 978-2-37890-534-7

ISBN ePub : 978-2-37890-535-4

ISBN Kindle : 978-2-37890-536-1

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577  
Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

## Dans la même collection :

- 10 entretiens RH incontournables
- Choisir l'épanouissement au travail
- Comprendre l'évaluation professionnelle
- Estime de soi et management
- Être recruté dans les métiers de l'industrie et de l'agroalimentaire
- Évaluer les compétences professionnelles
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- L'intelligence collective : les 7 clés de la réussite
- L'intelligence relationnelle
- Le management interculturel
- Le stress relationnel
- Manager le travail à distance et le télétravail
- Manager une équipe projet
- Managers, relevez le challenge d'un nouveau poste
- Mieux communiquer avec soi-même et avec les autres
- Préparer et réussir vos entretiens
- Réalités des risques psychosociaux
- Recadrer sans démotiver
- (Re)donner du sens à son management
- Révélez votre Talent avec l'intelligence prismatique
- Travailler, pour quoi faire ?
- Vivre avec autodétermination

[www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)

*la librairie* RH  
by GERESO



# Remerciements

Merci à Jacques Dechance, je ne le dirai jamais assez...

Merci à Gérard, Monique, Céline et Alain Fleury-Mathieu pour oser croire dans la qualité relationnelle.

Mes remerciements vont aussi à Marc Lecordier, mon superviseur, pour son accompagnement fraternel et inconditionnel.



# Sommaire

Remerciements .....	5
Préface .....	11
Introduction.....	15
<b>Chapitre 1 - Préparation mentale : tête.....</b>	<b>21</b>
Suis-je en conflit ? .....	22
Avec qui suis-je en conflit ? Vraiment ?.....	27
Qu'est-ce que ça signifie résoudre ce conflit ?.....	30
Dois-je résoudre ce conflit ? .....	33
Ai-je intérêt à résoudre ce conflit ?.....	37
Quelle est la situation ? .....	41
Quel est mon objectif ?.....	47
<b>Chapitre 2 - Préparation émotionnelle : cœur .....</b>	<b>55</b>
Que signifie gérer ses émotions en situations conflictuelles ? .....	56
Qu'est-ce qu'une émotion ?.....	59
Comment gérer mon émotion dans ce conflit ?.....	67
<b>Chapitre 3 - Préparation physique et environnement : pieds et jambes.....</b>	<b>81</b>
Pourquoi se préparer physiquement dans un conflit ? .....	82
Quelle posture adopter pour la résolution des conflits ? .....	85
Quelles sont les postures qui contribuent à maintenir la situation conflictuelle en l'état ? .....	88

Quelles sont les deux clés non verbales les plus importantes ? .....	92
Comment organiser le lieu de la résolution du conflit ? .....	94
<b>Chapitre 4 - Préparation verbale : bouche et oreilles</b> .....	<b>99</b>
Avant « quoi », « comment » lui dire ? .....	100
Qu'est-ce que communiquer en résolution de conflit ? .....	101
Quels sont les réflexes de communication qui contribuent à faire durer le conflit ? .....	104
Que dire face à quelqu'un qui devient agressif ? .....	113
Comment puis-je exprimer ma colère de façon juste ? .....	116
Comment dire « non » sans culpabiliser ? .....	121
Est-ce vraiment utile de s'excuser ? .....	125
Avant le conflit, comment recadrer un comportement gênant ? .....	128
Qu'est ce qui empêche une gestion saine des conflits ? .....	130
Conclusion .....	133
Postface .....	137
Annexe .....	141
Comment savoir si je dois faire appel à une aide extérieure ? .....	141
Bibliographie .....	145
À propos de l'auteur .....	147

*« Échouer à se préparer, c'est se préparer à échouer »*

*JOHN WOODEN*



# Préface

Voici un ouvrage clair et précis sur un sujet extrêmement utile pour le monde actuel. Jean-François Thiriet nous livre le fruit d'un long parcours personnel dans un style très professionnel.

Tous les acteurs de l'entreprise sont en effet concernés. La paix sociale est à ce prix : éduquer toute personne à la maîtrise de ses ressources constructives pour passer de la réaction à la relation. De nouvelles formes d'intelligences sont reconnues par les sciences humaines, telle l'intelligence émotionnelle et relationnelle. Nous nous retrouvons bien, grâce à Jean-François Thiriet, dans cet apprentissage subtil qui est si utile pour notre quotidien. Dans notre culture, et surtout en France, nous sommes programmés par une dualité omniprésente : le bien / le mal, la droite / la gauche, j'aime / je n'aime pas. Cet antagonisme systématique oppose.

Les récents événements sociétaux en sont une bonne illustration qui montre à quel point nous avons tendance à tenir des positions crispées sur une seule facette de la réalité. Nos cerveaux sont façonnés pour séparer, morceler, comparer, juger, projeter et « partir en guerre » contre. Or, les anthropologues nous font découvrir des peuples premiers où le mot conflit n'existe pas dans le langage, où les comportements et les représentations mentales sont largement orientés vers la solidarité, le consensus et la coopération. Il est temps de nous déconditionner de fonctionnements erronés et de nous réconcilier au cœur de nous-mêmes, de relier nos deux hémisphères, de relier notre corps à notre cœur, et notre cœur à notre conscience, pour être et agir avec sagesse. C'est la prochaine évolution salutaire pour notre espèce. Paradoxalement, c'est aussi une manière d'être enfoui dans nos racines.

Un anthropologue a demandé de participer à un jeu aux enfants d'une tribu africaine. Il a mis un panier de fruits près d'un arbre et a expliqué aux enfants que le premier arrivé gagnerait tous les fruits. Au signal, tous les enfants se

sont élançés en même temps... en se donnant la main ! Puis, ils se sont assis ensemble pour profiter de leur récompense. Lorsque l'anthropologue leur a demandé pourquoi ils avaient agi ainsi, alors que l'un d'entre eux aurait pu avoir tous les fruits, ils ont répondu : « Ubuntu. Comment l'un d'entre nous peut-il être heureux si tous les autres sont tristes ? » *Ubuntu* dans la culture Xhosa signifie : « Je suis parce que Nous sommes. »

Tous les grands leaders constructifs ont développé cet art « d'être avec ». Souvenons-nous de Martin Luther King, homme pétri de justice et d'égalité. Regardons aujourd'hui Aung San Suu Kyi, grande figure birmane, inspirée par Gandhi avec une forte intégrité et une cohérence entre ses actes et ses paroles. Les êtres qui ont marqué l'histoire par leur puissance d'action autant que par leurs paroles doivent nous inspirer. Eh bien, Nelson Mandela a été élevé dans l'éthique et la philosophie humaniste de cette communauté Xhosa exceptionnelle. Combien de conflits a-t-il su assumer ! Ou plutôt, combien de situations a-t-il su pacifier ?

### **Au fond, et je l'exprime avec intensité, le conflit n'est qu'une histoire d'ego.**

Comment cesser de se crisper sur « ma » certitude ? Comment ne pas me sacrifier pour « ton » opinion ? Ni Toi, Ni Moi ? Alors que reste-t-il ? La relation elle-même, le grand NOUS, le fameux 3<sup>e</sup> terme.

L'idée d'explorer la préparation personnelle au conflit dans ses différentes facettes est très pertinente. En effet, tout conflit monte en pression parce que des maladresses, des malentendus et un manque de connaissance ont manqué en amont. C'est tout l'art d'être désarmant aux prémices de la tension qui me semble être au cœur du sujet.

Lorsqu'une célèbre journaliste du journal allemand *Der Spiegel* est interrogée sur la différence de performance entre la France et l'Allemagne, la réponse est limpide : « Tout se joue à l'école : les jeunes allemands apprennent très tôt à travailler ensemble et à communiquer de façon constructive. » La compétition nourrit le conflit, la « cooptition » serait un néologisme signifiant l'union de la performance et de la coopération. La nature elle-même nous prouve que c'est possible lorsque, par exemple, certains arbres sont capables de s'envoyer des messages pour se prévenir du danger et changer leurs odeurs, ou encore lorsque les dauphins s'entraident avec des stratégies incroyablement intelligentes. Sommes-nous devenus, avec le culte du progrès à tout prix, des êtres agressifs et prédateurs où la fin justifie les moyens ? C'est ce que les médias nous font si souvent croire. Pourtant, la science du comportement