

Nombreuses sont les situations pouvant être à l'origine de conflits en entreprise. Des équipes entières se mettent alors à dysfonctionner. Les répercussions s'avèrent souvent lourdes de conséquences, et s'étendent fréquemment bien au-delà de la seule équipe concernée.

Bénédicte Haubold *Coach spécialisée dans la relation de travail*

La médiation, pour surmonter les conflits

Bénédicte Haubold,
est fondatrice du cabinet Artenice, qui accompagne les entreprises lors des sorties de situations de crises, malaises, stress au travail impactant durablement l'équilibre de l'entreprise.

Que recouvrent ces situations de malaise « collectif »

engendrant des conflits ?

Quelles en sont les implications ?

Bénédicte Haubold. On note une grande diversité de cas. D'une part, des conflits peuvent éclater à l'intérieur d'équipes pour des raisons d'incompatibilité d'humeur ou de caractère, de divergences de points de vue sur la stratégie ou la manière de procéder, des intérêts contradictoires entre deux ou plusieurs personnes... Des événements extérieurs, comme une réorganisation de l'entreprise peut également menacer l'équilibre d'une équipe, en engendrant des conflits entre ses membres. D'autre part, il arrive que des conflits éclatent entre différentes équipes de travail à l'intérieur de l'entreprise, voire des directions toutes entières ! Chaque équipe, défend par exemple ses propres intérêts, et dans le cas où leurs modes de fonctionnement ne sont pas régu-

lés au plus haut niveau, ces différences de points de vue apparaissent sur un mode conflictuel.

Les conséquences sont importantes au niveau de l'entreprise : on note une baisse de motivation engendrant des implications et des coopérations moins soutenues. Selon les situations, on observe des départs, arrêts maladies à répétition, des projets « gelés » ou en développement lent, des retards dans la sortie des produits...

La question sera alors la suivante : comment sortir de ces situations conflictuelles ? De quelle manière redonner du sens au travail et rendre constructives les relations ?

Comment en arrive-t-on à un conflit ouvert ?

B.H. Lorsque l'on arrive à un conflit ouvert, c'est que l'on a déjà passé de nombreuses étapes, et il est déjà bien tard !

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES MENANT À UN CONFLIT OUVERT

Divergences

Tensions

Blocage

conflit ouvert

... Toute divergence de point de vue ne mène pas nécessairement à un conflit. À chaque étape il est possible, voire souhaitable de revenir en arrière. Lorsque l'on s'achemine vers des tensions, puis un blocage, on choisit bien souvent inconsciemment de méconnaître l'importance du problème... On «omet» des informations utiles à la compréhension d'une situation conflictuelle, on «choisit» de ne pas voir ni entendre...

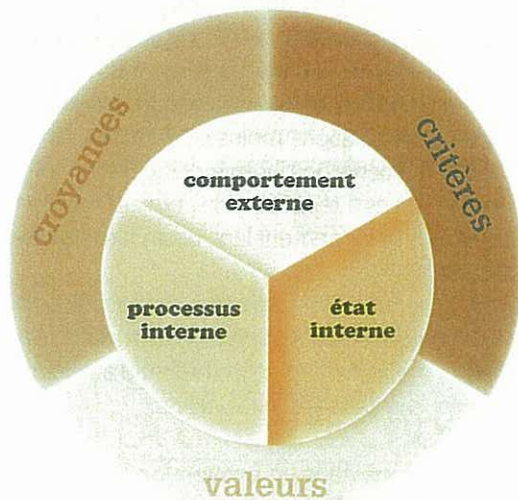
Lorsque l'on arrive au conflit «ouvert», il devient visible de tous et on accepte alors bien souvent à ce stade avancé, de devoir le gérer car les conséquences s'avèrent déjà lourdes.

Les conflits ne sont-ils pas inévitables dans tout groupe humain ?

B.H. Oui, et d'une certaine manière, nous avons tendance à les envisager d'emblée, de manière négative. Or, ils sont inhérents à toute vie en communauté.

Chacun est doté d'une «carte du monde» qui lui est propre (v. ci-dessous) : en effet, selon notre personnalité, notre histoire, nos expériences de travail, nous éprouvons des émotions («état interne») spécifiques, ouvrant à des modes de pensée, des processus de décision («processus interne») qui nous sont spécifiques. Chaque carte du monde est différente d'un collaborateur à l'autre. Notre comportement observable («comportement externe») sera une manifestation de cette différence. Du fait de ces singularités, chacun d'entre nous possède des croyances, critères et valeurs au travail, qui seront différents, voire opposés à celle des autres.

CARTE DU MONDE



Croyance
Opinion personnelle non vérifiable.

Critère
Valeur la plus importante dans un contexte donné.

Valeur
Critère le plus important.

Et lorsque nous traitons des situations de conflits notamment, il est essentiel de bien comprendre quelles sont les croyances et valeurs des collaborateurs d'une équipe, afin de comprendre ce qui les amène à adopter une position plutôt qu'une autre, et donc, à rentrer en conflit.

Comment se déroulent une médiation ? Quelle est son utilité ?

B.H. Tout d'abord, aucune médiation n'a un déroulement typique car bien évidemment, tout dépend du contexte. Ce que l'on peut dire toutefois, c'est que nous commençons une médiation en mettant à jour les représentations individuelles de chacun des collaborateurs de l'équipe, concernant les sources du conflit. Cet exercice leur permet également une prise de distance ; et nous pourrions après confronter leur «carte du monde» à celle de leurs collègues, pour comprendre en quoi elles sont différentes.

J'observe que dans la plupart des cas, les croyances et représentations n'ont pas été mises à jour et le conflit est rapidement devenu émotionnel.

Le simple fait de mettre à jour finement ces différents types de représentations, de valeurs, liées à l'expérience, à la personnalité des collaborateurs, est extrêmement constructif pour une dynamique de groupe. Chacun a l'impression de mieux comprendre l'autre, à défaut d'adopter son point de vue. Une plus grande tolérance pourra se mettre en place dans un second temps.

Y a-t-il par la suite un partage autour de ces représentations ?

B.H. Oui, tout à fait. Nous assistons alors à une étape plus collective, où nous confrontons les représentations des uns et des autres. Même si cette étape collective varie d'une problématique à l'autre, nous tentons de répondre aux six questions suivantes :

DIFFÉRENCES ET COMPLÉMENTARITÉS AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

- 1 En quoi sommes-nous semblables ?
- 2 En quoi sommes-nous différents ?
- 3 En quoi pouvons-nous avoir des difficultés ?
- 4 Quelles sont nos complémentarités ?
- 5 Quels peuvent être les problèmes de communication avec le reste de l'organisation ?
- 6 Quelle stratégie utiliser pour augmenter notre efficacité ?

Puis, chacun des collaborateurs sera invité à répondre aux thèmes suivants :

NOS ATTENTES MUTUELLES COMME MEMBRE D'UNE ÉQUIPE

• Ce que j'attends de l'autre

• Ce que je n'attends pas de l'autre

• Ce que je suis prêt à fournir à l'autre

• Ce que je ne suis pas prêt à fournir à l'autre

La résolution d'un conflit nécessite plusieurs séances, car il est important de laisser à chacun le temps de cheminer et d'intégrer pour soi, ce qui s'est dit lors des séances collectives.

Peut-on apprendre à savoir gérer des conflits, de manière préventive ?

Quelles sont alors les compétences nécessaires ?

B.H. Oui bien sûr. Nous effectuons des sensibilisations à la gestion préventive des conflits. Nous initiions certains managers à l'écoute active et « *bienveillante* », à la reformulation également. Nous leur proposons des jeux de rôle autour de leur carte du monde et de celles de leurs proches collaborateurs. L'objectif poursuivi est de s'ouvrir au point de vue de l'autre. Nous leur apprenons à véritablement savoir « *questionner* » pour retrouver les faits à l'origine des différences de points de vue et des conflits : en effet, bien souvent les faits sont transformés par le langage que nous employons, nos émotions, nos interprétations, ainsi que nos croyances limitantes... (v. ci-dessous)

Est-ce qu'un conflit peut faire grandir un collaborateur ?

B.H. Oui c'est évident. Quelle que soit sa position dans un conflit, après sa résolution, nous devrions pouvoir répondre aux questions suivantes, afin d'en tirer une plus large expérience :

- en quoi ai-je permis au conflit de se stabiliser, de se maintenir à certains moments ?
- qu'est-ce qui chez moi constitue une ressource ?
- quel peut être mon style de gestion de conflit ?
- en quoi a constitué ma capacité créative dans la gestion de ce conflit ?

Même si tous n'ont pas été en conflit direct, chacun a eu l'occasion de jouer un rôle. Ainsi certains peuvent avoir l'impression d'avoir été un peu à l'écart, mais leur fonction de « *stabilisateur* » et de « *pacification* » a été essentielle.

« Lorsque nous traitons des situations de conflits, il faut bien comprendre quelles sont les croyances et valeurs des collaborateurs d'une équipe, afin de comprendre ce qui les amène à entrer en conflit. »



Bénédicte Haubold

Et de quelles manières un collectif peut-il tirer partie d'un conflit résolu ?

B.H. Le fait de se poser un certain nombre de questions me paraît essentiel pour la dynamique de groupe :

- dans le fait d'avoir su aller au delà des difficultés, qu'est-ce qui a permis de changer en termes de règles de fonctionnement ?

- quels ont été les positions et rôles spécifiques des uns et des autres pour résoudre le conflit ?

- quels sont les liens qui en ressortent renforcés ? En quoi la dynamique de groupe est-elle plus importante et désormais plus constructive ?

Existe-t-il des situations où les conflits se pérennisent sans être jamais vraiment réglés ?

B.H. Oui et on a l'impression que personne ne veut en sortir ! Il faut alors se poser la question des « *bénéfices secondaires* » : qu'est-ce que ce conflit permet de faire ou de ne pas faire au sein de l'équipe ou de l'entreprise ? Qu'est-ce qu'il sert ? Qui veut prendre le pouvoir ?

Car le pouvoir, c'est à la fois une démonstration de sa capacité à faire mais aussi de son potentiel de nuisance, de blocage. Un conflit permet de servir ces aspects là également. ■

COMMENT LES FAITS SONT-ILS TRANSFORMÉS ?

