

INTRODUCTION

Quels sont les impacts des conflits sur les organisations de travail ? L'impact financier est souvent mis en avant : le coût des conflits est estimé à un mois non travaillé par salarié et par an. Cette estimation concerne uniquement les temps passés en discussions liées au conflit, auquel il faut souvent ajouter des indemnités de rupture et des frais d'avocat. Sans compter, pour les collègues non directement impliqués, une baisse de productivité et de motivation générée par la dégradation de l'ambiance de travail. Il existe aussi et surtout un impact humain et de santé : les conflits font partie des risques psychosociaux et peuvent être à l'origine de stress, de dépressions ou de burn-out.

En même temps, les conflits sont inévitables dans toute organisation de travail. Comme les disputes dans un couple, entre voisins dans les réunions de copropriétaires ou entre syndicats et direction dans le dialogue social, ils sont les frottements nécessaires dans les relations afin que s'ajustent les besoins de chacun à ceux des autres. Quoi de plus naturel en effet que de diverger sur les valeurs, sur la façon de réaliser un travail, sur les rôles ou les missions ? d'avoir des opinions différentes sur les changements à instaurer ? Dans une organisation de travail, les désaccords sont

enrichissants, à condition qu'ils aient un espace pour s'exprimer et se réguler. Finalement, les conflits ne sont en réalité que des désaccords mal ou non régulés.

À qui incombe la responsabilité de traiter les conflits dans une entreprise ? Les conflits très avancés sont généralement gérés par les ressources humaines, les syndicats ou des consultants extérieurs, médiateurs ou cabinets de prévention des RPS. Pour les conflits courants, on note un consensus autour de la responsabilité du manager de proximité dans la gestion de ces différends.

Or, cette injonction de responsabilité sur les conflits met souvent ces managers en difficulté, à plusieurs titres.

D'une part, en raison de l'idée sous-jacente que responsabilité vaut cause, et que dans les équipes « bien managées » il n'y aurait pas de conflits. Or, c'est faux. Les managers trop consensuels ne sont généralement pas de « très bons » managers : en freinant l'expression des désaccords, ils laissent souvent leur équipe ronronner autour d'une organisation ou de pratiques jamais remises en question par peur du conflit.

D'autre part, cela confère aux managers une injonction de traiter les conflits alors qu'ils n'en ont pas toujours les moyens. Rares sont ceux qui, dans leur formation initiale ou continue, ont bénéficié d'une initiation à la gestion des conflits, trop absente des programmes de formation au management. Ou, lorsqu'ils ont été formés, il s'agissait d'enseignements trop théoriques et surtout déconnectés du moment où le problème surgit. En conséquence, même s'ils sont en général conscients que cela fait partie de leur rôle, les managers sont souvent démunis lorsqu'ils doivent traiter un conflit entre au moins deux de leurs collaborateurs. Ils font des tentatives, reçoivent l'un et l'autre, parfois les deux

ensemble, mais sans véritable méthode, et en se posant beaucoup de questions sur leur légitimité et la façon de faire.

Enfin, cette centration sur le manager empêche souvent le recours à un médiateur suffisamment en amont pour qu'il puisse intervenir avant que le conflit n'ait complètement dégénéré. On appelle le médiateur en dernier recours, et parfois trop tard.

Au cours de mes interventions dans les organisations de travail, en tant que coach, formatrice en management et médiatrice, je suis souvent amenée à constater des situations relationnelles dégradées, parfois judiciairisées.

J'ai souhaité, avec cet ouvrage, réfléchir à la façon de transposer la méthodologie de la médiation, menée en principe par un tiers extérieur, au quotidien des managers, et de leur donner ainsi une méthode simple et pratique pour traiter les conflits dans leur équipe.

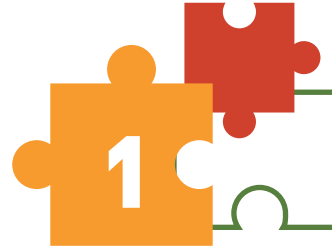
J'y aborderai le choix de la médiation parmi les autres modes de résolution des conflits qui s'offrent au manager, des clefs de compréhension sur les conflits pour permettre la mise en œuvre de la médiation, la posture du manager-médiateur, ainsi que les techniques à utiliser dans le processus.

Son champ d'action concerne les situations de tensions relationnelles entre collègues, que doit traiter le manager. Le dernier chapitre traitera des conflits qu'il pourra avoir avec l'un ou plusieurs de ses collaborateurs. Ne seront pas abordés ici les situations de tensions liées à des changements, des problèmes de motivation ou de désaccord de l'équipe avec les orientations managériales, ni les conflits opposant le manager à une coalition dans son équipe, domaines qui font appel à d'autres clefs de lecture et d'action.

AGIR SUR LES CONFLITS

Vous ne trouverez pas non plus ici de méthode miracle, qui n'existe pas, ni de « trucs » à appliquer. Chaque conflit est unique et doit se regarder en référence aux personnalités impliquées, à l'historique des relations et à la culture professionnelle. On ne se parle pas, par exemple, de la même façon dans les cuisines d'un restaurant que dans les bureaux d'un ministère. De même, chaque manager a sa propre façon de se positionner vis-à-vis de ses collaborateurs, et il est important que la manière de traiter le conflit soit en accord avec son mode managérial.

Vous trouverez plutôt ici des clefs de lecture et de compréhension pour vous permettre d'analyser vous-même la situation que vous rencontrez et choisir la bonne façon d'intervenir pour vous.



LA MÉDIATION PARMIS LES DIFFÉRENTS MODES DE RÉSOLUTION DES CONFLITS À DISPOSITION DU MANAGER

Lorsqu'il décèle un conflit dans son équipe, un manager se sent souvent démuni. Pourtant, il dispose d'une batterie de modes d'intervention, dont la médiation. Nous les présenterons ici en partant du plus engagé (engageant le pouvoir managérial disciplinaire) au plus neutre (laissant la résolution aux acteurs), tout en précisant les situations dans lesquelles chaque mode est indiqué.

Les différents modes de résolution des conflits

Nous aborderons successivement les différents modes de résolution des conflits possibles pour le manager : l'application des règles de droit, qui engage le plus le pouvoir managérial, puis l'arbitrage, le recadrage sur les objectifs ou les règles

de vie en commun, la conciliation, la médiation, et enfin le recours à un tiers, mode le plus neutre, avant de terminer par la non-intervention.

Premier mode d'intervention : l'application des règles de droit

Il s'agit ici de renvoyer le ou les collaborateurs à la législation, au règlement intérieur ou à toute autre règle en vigueur dans l'entreprise, y compris par l'application de sanctions.

Ce mode de résolution est approprié lorsque le conflit comporte (dans son objet ou dans les comportements adoptés par les personnes en conflit) une transgression manifeste des règles de l'entreprise ou de la société : malversation, conduites dégradantes envers un autre collaborateur, violence, mise en danger de soi ou d'autrui, etc.

Exemple : dans une entreprise de transport où les trajets et la livraison se font à deux, le chef d'équipe est avisé d'un conflit entre deux livreurs, dont l'un refuse de faire les tournées avec l'autre. Après consultation des deux protagonistes et enquête, il comprend que le conflit porte entre autres choses sur le fait que l'un d'eux fait des arrêts pour des motifs personnels lors des courses, ce qui fait baisser le temps moyen d'intervention et les objectifs du binôme.

Dans ce cas, le manager doit rappeler les règles de l'entreprise et, si besoin, appliquer des sanctions à l'égard du collaborateur qui transgresse ces règles.

Attention toutefois : certaines manifestations du conflit outrepassent parfois les règles de respect hiérarchique ou de bienséance entre collaborateurs. S'il est souvent nécessaire