

L'article Coaching

Le 21/10/2010 à 17:13 - Mis à jour le 21/10/2010 à 17:28

Oser le conflit au bureau, un pari parfois payant



© REA

1 | 2 | 3 | ►►

Crever l'abcès permet souvent de repartir sur des bases saines. Mais on ne hausse pas le ton de la même manière face à un client, un collègue ou un patron. Clash mode d'emploi.

Défendre un territoire, protéger les siens, assurer sa subsistance... Le biologiste Konrad Lorenz a montré que l'affrontement était dans le règne animal un mode d'interaction indispensable à la conservation des espèces. Or les humains n'échappent pas à la règle. Même dans l'univers policé de l'entreprise, où il est plutôt mal vu, le conflit est en réalité toujours latent.

Prêt à éclater à tout moment, lorsqu'une relation se dégrade, qu'on doit exprimer son opposition ou dénouer une crise. L'éviter n'est pas toujours la meilleure solution. Dans bien des cas, il est même salutaire, parce qu'il met fin aux non-dits et aux frustrations et qu'il permet de repartir sur des bases plus saines.

En cas de nécessité, il faut donc oser la confrontation, la provoquer au moment opportun et la gérer intelligemment. Puis savoir en sortir par le haut, l'objectif n'étant pas, bien sûr, de prolonger le climat de tension. Certes, cela requiert de l'audace, mais à l'usage on s'aperçoit qu'être capable d'ouvrir les hostilités (avec son patron, un collaborateur, un client...) est une démarche constructive. A condition de choisir les armes adéquates et d'adopter un comportement approprié à la situation et aux enjeux.

Avec un collègue, adaptez votre ton à sa personnalité

Votre voisin de bureau vous regarde de travers, il multiplie les piques et n'hésite pas à critiquer votre travail en public. Au-delà d'un certain seuil, ces tensions ne sont pas admissibles. «Aller au clash, c'est parfois la seule façon de crever un abcès. On découvre souvent que la mésentente ne repose pas sur grand-chose», note Philippe Lemarchand. Il y a six mois, ce cadre a intégré une entreprise de téléphonie mobile en tant que responsable avant-vente. A peine arrivé dans l'équipe, il constate qu'un de ses collègues lui témoigne une antipathie manifeste.

Pas de bonjour, ni d'au revoir, une attitude distante et un ton sec en toutes circonstances. Et plus Philippe Lemarchand fait preuve de bonne volonté, plus l'homme se montre désagréable : «J'ai fini par réclamer une explication de manière assez virile. Ma réaction l'a surpris. Il ne m'a plus regardé de la même façon et nous avons pu tirer les choses au clair.» Cette hostilité reposait sur un préjugé. Le salarié croyait que Philippe Lemarchand était pistonné et le méprisait pour cela. «Ce type d'animosité résulte souvent de l'idée que l'on se fait de l'autre. Une confrontation fait voler en éclats les a priori», résume Sylvaine Scheffer, coach au sein du cabinet de conseil en management Coévolution.

Lorsque le conflit oppose deux individus sans lien hiérarchique ou qui ne sont pas en concurrence directe, son enjeu peut paraître mineur. La réalité est plus complexe : comme il n'y a pas toujours de faits tangibles sur lesquels s'appuyer, le ressenti et l'irrationnel prennent le dessus. Tout dépend ensuite de la personnalité de chacun. Un tempérament analytique gèrera plus facilement la situation qu'un émotif, avec qui il faudra agir avec diplomatie et douceur.

Un individu confiant dans la nature humaine abordera un différend avec pour objectif de le dépasser. Avec lui, il sera facile d'entrer dans le vif du sujet. A contrario, une personne méfiante aura tendance à fuir ou à basculer dans l'agressivité. Pour aborder la discussion sagement, tâchez d'anticiper les réactions de votre interlocuteur afin de choisir les termes les plus adaptés.

Avec un subordonné, restez maître de vous-même et imposez votre tempo

«J'avais peur de passer pour un type sans cœur en licenciant l'un de mes commerciaux. En réalité, cela faisait plusieurs mois que ses collègues me considéraient comme faible et mou justement parce que je ne le faisais pas», raconte François Hauser, coprésident de Neoxia, une PME de 30 salariés dans le secteur du conseil informatique.

Agir de façon radicale – avec de bonnes raisons – permet aussi au manager d'asseoir son autorité. «Le conflit s'avère précieux dans la relation d'encadrement où les rapports s'ajustent au quotidien», estime Sylvie Deffayet Davrou, professeur de management à l'Edhec Business School et auteur des «Clés de l'autorité» (Eyrolles). Mais l'exercice n'est pas forcément aisé. «Il est en effet plus difficile pour un manager de provoquer un clash avec son subordonné que l'inverse. En France, on a souvent des complexes à affirmer son autorité. Même s'il sait qu'il est dans son bon droit, le supérieur hésitera, de peur d'abuser de son pouvoir», note ainsi Hubert Reynier, PDG du cabinet de coaching Visconti.

Ouvrir les hostilités avec un collaborateur oblige à multiplier les précautions. Tout d'abord, l'objet du litige doit porter sur un élément tangible : erreur, contre-performance, violation contractuelle... Les motifs personnels n'ont pas leur place : les invoquer vous exposerait à des accusations de harcèlement moral. Veillez également à ce que le différend ne dégénère pas en rixe sociale, avec intervention des syndicats.

Pour cela, faites en sorte que la confrontation ait lieu dans un cadre structuré, avec un déroulement formalisé. L'un de vos collaborateurs a commis une erreur grave ? N'attendez pas, convoquez-le dans les vingt-quatre ou les quarante-huit heures. La discussion doit se dérouler dans un lieu clos, votre bureau par exemple – jamais le sien – ou une salle de réunion. Le rapport d'autorité implique un certain décorum. Et prenez soin de ne rien laisser filtrer pour éviter la propagation de rumeurs.

Durant le temps de la confrontation, canalisez au mieux la charge émotionnelle. Certes, l'exercice est difficile lorsque l'on travaille côte à côte, parfois depuis des années, mais vous devez garder le contrôle de vous-même d'un bout à l'autre de l'entrevue et imposer votre tempo. «Le manager doit entrer immédiatement dans le "dur" en décrivant l'erreur commise, conseille Hubert Reynier. L'explication terminée, il précise que ce recadrage fera l'objet d'un compte rendu écrit et propose au salarié des pistes d'amélioration.» Une façon de lui montrer que, les reproches ayant été formulés, le conflit est dépassé et que l'avenir peut être envisagé plus sereinement.

Avec un supérieur, mesurez bien les risques et restez diplomate

«Il y a des moments où il faut savoir désobéir», ne craint pas d'affirmer Eric Geffroy. Aujourd'hui encore, cet ancien directeur de filiale au sein d'un groupe de logistique ne regrette pas d'avoir affronté sa direction, après douze années de bons et loyaux services. L'objet de la discorde ? La suppression des primes pour l'ensemble des salariés au profit d'un système de bonus réservé aux dirigeants.

«Le siège avait pour but de supprimer les filiales. Créer un climat délétère incitait les gens à partir d'eux-mêmes... Je suis le seul à être monté au front, en remettant en cause les décisions du comité de direction», se souvient-il. Entre discussions musclées, relations glaciales et courriers lapidaires, le conflit a duré plusieurs mois... et s'est finalement soldé par son licenciement. «Au moins suis-je parti avec l'estime de mes collaborateurs et en paix avec moi-même.»

On le voit, choisir de hausser le ton requiert des nerfs d'acier et la capacité d'en supporter les conséquences éventuelles. Car le rapport de force est par définition inégal. Un chef incarne plusieurs figures : sa propre personne mais aussi l'entreprise et sa culture, ainsi que la volonté des actionnaires... La posture à adopter n'est pas évidente. Et le choix des armes difficile.

Pour assumer ce combat, il faut que vous sachiez pourquoi vous le menez, ce que vous recherchez et, surtout, bien mesurer les risques. Oser provoquer l'autorité traduit une forme incontestable de courage, qui va susciter chez les autres de la reconnaissance, voire de l'admiration. Si vous savez vous opposer de façon constructive, en proposant des solutions à chacun des problèmes que vous soulevez, il se pourrait bien que votre manager lui-même – sauf à être rétif à toute forme de contradiction – apprécie votre force de caractère et votre sens critique. Ce sera peut-être même pour lui l'occasion de découvrir en vous une certaine aptitude au leadership. Même si vous n'obtenez pas gain de cause immédiatement, sortir du bois pourrait bien vous profiter plus tard.

Avec un homologue, n'hésitez pas à demander l'arbitrage d'un tiers

«Entre le directeur commercial et moi, c'est la guerre perpétuelle, raconte Jean-Claude Villemotte, directeur de la production chez un distributeur de produits électroménagers. Mon rôle consiste à m'assurer que les produits sont de qualité. Alors que

celui des vendeurs est de répondre le plus vite possible à la demande des clients. Avec des logiques aussi différentes, il y a forcément des moments où cela coince !» Ces frictions récurrentes sont dans l'ordre des choses. «Il n'y a aucune animosité personnelle, explique-t-il. Ce n'est qu'un banal conflit d'intérêts entre deux fonctions. Comme nous l'assumons tous les deux, nous n'hésitons ni l'un ni l'autre à hausser le ton.»

Ces situations, certes banales, n'en demandent pas moins un certain doigté si l'on veut éviter qu'elles dégénèrent. Car, admet Jean-Claude Villemotte, «ces échanges peuvent être très vifs». Et en définitive, menacer le bon fonctionnement de l'entreprise. Entre deux fonctions de même niveau hiérarchique, la meilleure solution est de solliciter l'arbitrage d'un tiers ayant autorité.

Autre option, proposée par Erwan Poiraud, sociologue et directeur de l'Institut international du commerce et du développement : régler le différend lors d'une rencontre formelle (réunion entre chefs de service, comité de direction...). Un peu de solennité évitera le plus souvent aux propos de virer à l'aigre. Jean-Claude Villemotte et son collègue profitent d'ailleurs régulièrement de la réunion hebdomadaire entre directeurs pour exposer leurs bisbilles et plaider chacun leur cause. Conscients qu'ils résoudreont difficilement seuls leurs nombreux problèmes, tous deux acceptent qu'ils soient tranchés de façon collégiale.

Avec un client, intervenez pour rééquilibrer le rapport de force

Ce client ne vous prend pas au sérieux : après avoir annulé trois rendez-vous, il vous pose un lapin le jour du quatrième. «Dans ce cas, il faut renverser le rapport de force et réaffirmer votre autorité», note Thibaut Bechetoille, président de Qosmos, un fournisseur de solutions de sécurisation des réseaux informatiques. Cette PME de 45 salariés travaille avec nombre de grandes entreprises.

«Or il existe parfois un manque total de respect de la part des grands comptes envers les petites structures», constate ce patron qui n'hésite pas à monter au créneau. Ainsi avec ce prospect qui faisait tourner en rond ses équipes : «Je me suis rendu à une réunion pour lui signifier que ce rendez-vous serait ou le dernier, ou bien le premier d'une collaboration signée, en bonne et due forme.»

Parce que la relation client-fournisseur est fondée sur un rapport de force déséquilibré, il est souvent difficile de trouver aux désaccords une issue qui satisfasse les deux parties. «Aller au conflit permet au fournisseur de rééquilibrer cette relation. C'est un acte fondateur. Il y a un avant et un après», relève Jean-Claude Delgenes, président du cabinet d'expertise en ressources humaines Technologia. Thibaut Bechetoille a fini par s'entendre avec son prospect : «Et terminés les coups de Trafalgar ! Le jeu commercial s'exerce désormais dans un climat serein.»

Muriel Jaouën