MANAGEMENT

UN CONFLIT DANS L'ÉQUIPE : L'ART DE LA MÉDIATION

Un esprit de discorde souffle dans les couloirs de l'entreprise. Comment aider les protagonistes à trouver eux-mêmes les solutions et ramener la paix au sein d'une équipe ? Pour régler les différends, il faut savoir jouer les médiateurs. Petit guide de la marche à suivre. **PAR JACQUES NADEL**

Les tensions sont fréquentes dans une équipe. Et peuvent l'être encore plus dans le contexte actuel. *« Les éléments liés à la crise sanitaire constituent un terreau favorable aux discordes »,* remarque Sophie Muffang, coach professionnel, fondatrice de la société SMC2. Au manager d'identifier les conflits latents avant qu'ils ne dégénèrent. Il ne faut donc pas traîner pour réagir, avant que les protagonistes aillent trouver des alliés dans l'équipe. La contagion risque de s'étendre et le ton de monter. Pesez de toute votre autorité hiérarchique pour empêcher l'escalade de la violence, verbale et parfois physique, et conduisez fermement chacun des acteurs à accepter votre médiation. La pression doit, en principe, retomber.

Médiateur : les règles de base

La première règle quand on joue au médiateur est de se placer au-dessus de la mêlée. *« Il faut garder son sang-froid, ne pas réagir à chaud face aux invectives ou autres manifestations d'agressivité des salariés, ne jamais être dans l'émotion de manière que la situation ne s'envenime pas, et surtout rester très factuel »*, conseille Sandra Chauvin, associée fondatrice d'Opale Conseil. Inutile de chercher à savoir qui a tort et qui a raison. *« Ce n'est pas l'objectif, le manager ne doit pas être dans le jugement, il doit ouvrir un espace de dialogue où chacun, employeur et salariés, puisse être entendu, s'exprimer sur son ressenti de la situation et être compris de l'autre, ce qui implique pour le manager de systématiquement reformuler ce qu'il a entendu »,* explique Sophie Muffang. Elle déconseille en revanche de mener sa petite enquête dans l'entreprise et *« de gratouiller le passé », « au risque, ajoute Sandra Chauvin, de cristalliser le conflit au sein de l'équipe ». « Il faut rester dans l'ouverture, sans jamais briser la confiance, et seulement rappeler sa perception de la situation actuelle et du malaise ambiant »,* reprend Sophie Muffang.

Très souvent, les protagonistes sont de bonne foi. *« Un conflit naît plus d'une incompréhension que d'un désaccord de fond entre les protagonistes,* constate Sandra Chauvin. *Nous pouvons avoir des points de vue radicalement différents et chacun avoir raison. C'est ce qu'illustre bien l'image de Boring, où selon l'axe de son regard, on peut percevoir une image très différente d'une femme, soit celle d'une femme jeune élégante, jeune et jolie, soit celle d'une vieille sorcière. »* Traduction : *« Il faut mettre de côté notre vision des choses pour arriver à voir celle de son interlocuteur. »* C'est en procédant de la sorte que le manager parviendra à détendre l'atmosphère.

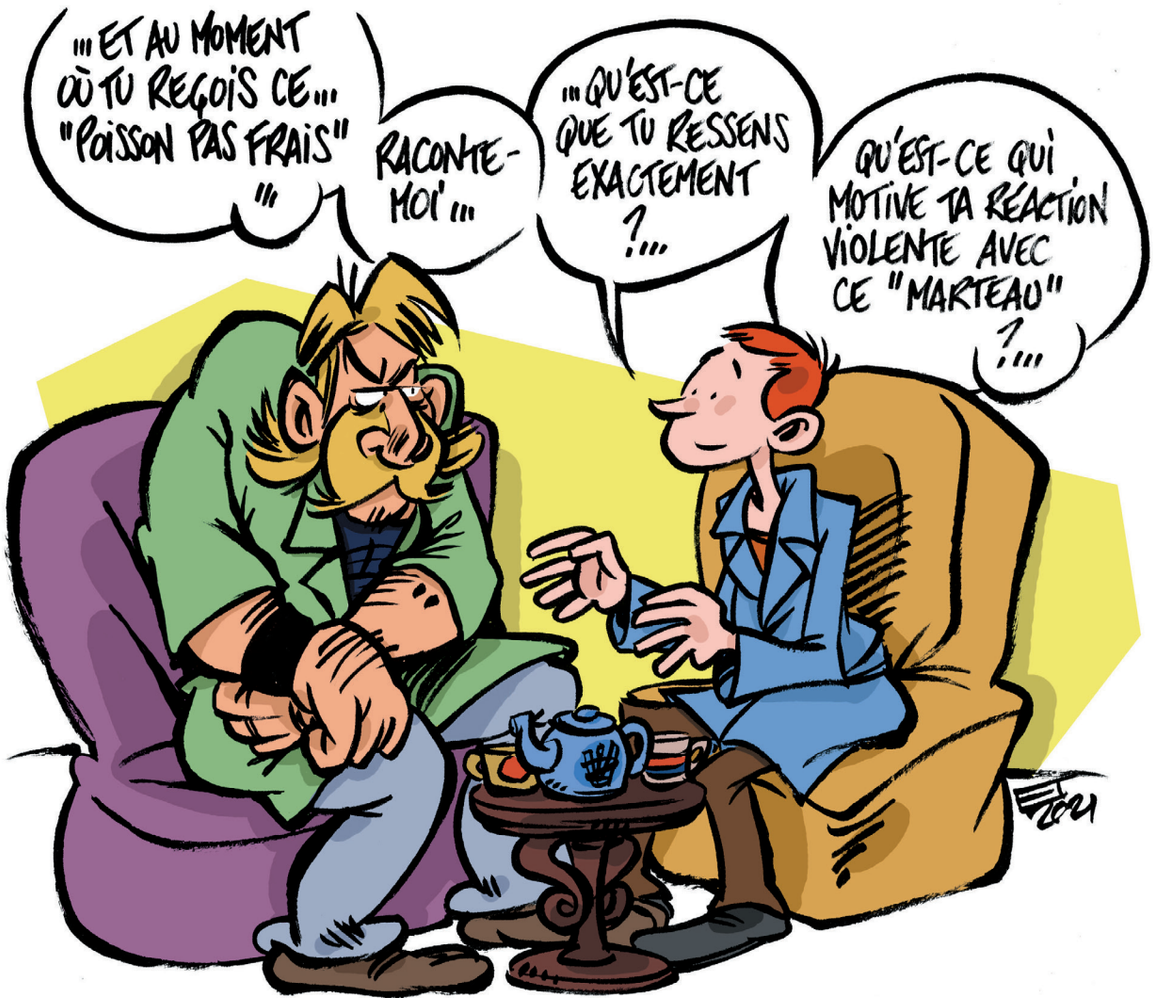
Le recueil de la version de chaque protagoniste devra se faire séparément. Il faut le mettre dans de bonnes dispositions. Pour cela, il est préférable de placer son interlocuteur non pas face à son bureau mais à ses côtés, idéalement autour d'une petite table de réunion. *« Cette discussion doit être placée sur un plan d'égalité, d'homme à homme,* indique Sophie Muffang. *Une fois la porte close, il va falloir encourager la personne à parler librement, à passer de l'implicite à l'explicite. »* L'essentiel de votre tâche : écouter, démêler ce qui tient de la charge émotive et ce qui relève directement des faits, décoder les non-dits, expliciter. *« En veillant surtout à couper court aux accusations qui peuvent être lancées du type : c'est injuste de dire cela ! »,* ajoute-t-elle.

En démarrant ce feed-back par un rappel de la situation – *« Selon vous, que s'est-il passé ? »* –, vous pourrez recueillir des informations capitales sur trois registres affectifs : le ressenti, exprimé par exemple par des phrases comme *« il m'a insulté et dévalorisé devant tout le monde »* ; les prêts d'intention, c'est-à-dire les pensées qu'on attribue à l'autre, du type *« il me méprise et veut me faire passer pour un incompétent »* ; et l'impression d'être mis à l'écart au sein de l'équipe, qui pousse certaines personnes à énoncer *« je suis le seul à ne pas être informé ». « Lors de cet entretien, le vocabulaire employé doit être neutre »,* recommande Sandra Chauvin, en veillant à ce que les formulations soient une invitation pour le salarié à s'exprimer sur le différend et à établir un constat. Elles doivent être centrées sur sa façon de voir : *« À votre avis », « Selon vous », « De quoi avez-vous besoin pour que ça se passe mieux ? »,* etc. Elles peuvent aussi être utilisées comme des relances au cours de la discussion.

Autre technique de la médiation : s'efforcer constamment de dédramatiser et de reformuler : *« Vous vous êtes senti déstabilisé ? Méprisé ? »* L'objectif est d'encourager le collaborateur à vous répondre, sans porter de jugement de valeur sur ses actions ou ses dires. *« Une fois que le salarié a été entendu, les tensions, de facto, baissent »,* assure Sophie Muffang.

La fin de l'entretien est destinée à lancer des pistes de réflexion pour une sortie de crise : *« Que vous a apporté notre discussion ? », « Comment comptez-vous vous comporter avec votre collègue à l'avenir ? »,*

SV1887ENTREPRISE1.indd 38 15/02/2021 14:33
LSVR1887_038_CY0924402.pdf



« Quels engagements pouvez-vous prendre ? ». Ses réponses seront autant de points de repère à synthétiser avec son accord. Ils constitueront le fil rouge de l'étape suivante.

Après avoir recueilli la version de chacune des deux parties, *« il faut organiser la réunion permettant de les rencontrer après un ou deux jours, le temps que les esprits s'apaisent un peu »,* estime Sandra Chauvin. La réunion devra être structurée en trois parties : le passé, le présent et l'avenir. Les deux salariés devront alimenter ces chapitres au fil de la discussion, d'où l'intérêt selon Sophie Muffang de prendre des notes ou, pour que tout le monde puisse suivre et s'y référer, de se munir d'un feutre et d'un paperboard.

Le passé

Le fait d'évoquer le passé va inévitablement raviver les tensions. *« Pour faire retomber le soufflé émotionnel, il faut d'entrée de jeu réduire à l'essentiel la zone de désaccord et poser les règles de fonctionnement de cet entretien : écoute réciproque, respect mutuel, chacun donne son point de vue et on ne coupe pas la parole. »* Il convient de présenter l'objectif principal de ce travail collectif : trouver une issue aux tensions, *« mais c'est aux personnes en conflit de trouver la solution, sinon elles ne se l'approprieront pas »*, prévient Sandra Chauvin. Il est ensuite nécessaire de donner deux minutes à chacun – pas plus pour éviter à la querelle de se raviver – pour résumer ce qu'il a retenu de son entretien et rendre légitime son point de vue. Pendant cette phase, vous devrez recadrer immédiatement les accusations, calomnies, échanges d'invectives qui ne manqueront pas de surgir. Il faudra alors prendre la balle au bond en demandant des précisions : *« Pourriez-vous m'expliquer ce qui vous a fait dire cela ? »* Les deux parties reconnaîtront alors plus facilement leurs torts.

Le présent

Ce n'est qu'ensuite que l'on pourra aborder le présent, phase de la discussion au cours de laquelle seront identifiées avec eux les conséquences de leurs dissensions : désorganisation du travail, mauvaise image de l'entreprise si les salariés se sont crêpé le chignon devant la clientèle, etc. Tous ces points préjudiciables à l'entreprise devront être inscrits sur le paperboard.

L'avenir

« La dernière partie de l'entretien porte sur l'avenir, soit l'étape constructive qui permettra de dégager des solutions, des axes de coopération et d'amélioration », présente Sophie Muffang. Les deux parties émettront des suggestions, puis s'entendront sur une position commune concernant le nouveau cadre de relations et d'organisation à mettre en place (attribution des tâches, communication, etc.). Sur ce point, il est essentiel d'obtenir un accord total sur chaque détail de leur « traité de paix ». *« Pour en être sûr, les protagonistes doivent pouvoir respectivement parler de l'autre dans le respect de la solution qui a été trouvée,* recommande-t-elle. *Là encore, il faut reformuler verbalement l'accord, chacun doit en avoir une appropriation personnelle, avec ses propres mots de la nouvelle dynamique qui va être pulsée. »* Le manager aura pris soin de bien décliner l'accord en récapitulant qui fait quoi et quand. *« Si l'accord porte sur un changement organisationnel, il est normal d'en faire part au reste de l'équipe, s'il porte sur le relationnel entre les deux salariés, il restera confidentiel »*, indique Sandra Chauvin qui préconise une surveillance de la mise en œuvre des bonnes résolutions au travers de deux ou trois rendez-vous avec les salariés espacés d'une semaine. ●

SV1887ENTREPRISE1.indd 39 15/02/2021 14:33
LSVR1887_039_CY092402.pdf