

Le facteur humain

RÉSOUUDRE LES CONFLITS

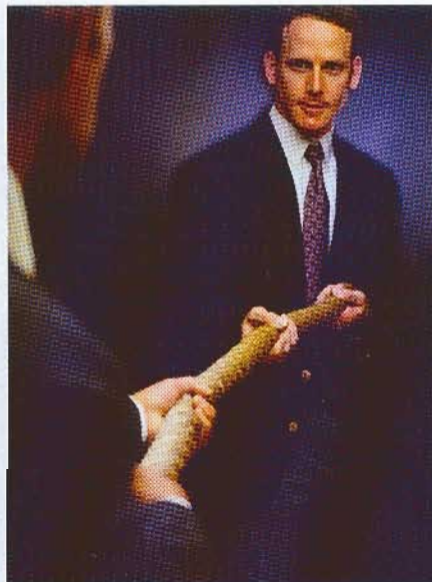


Par **Christian DOUCET**, directeur du cabinet Doucet Conseil, directeur des conférences du Sisqual, info@doucetconseil.fr.

Le responsable qualité, lorsqu'il veut améliorer le fonctionnement, constate que les dysfonctionnements ont souvent à leur source un conflit de personnes ou de services. Tout irait bien si les intéressés voulaient coopérer, mais ce n'est pas le cas. Et c'est souvent le problème le plus difficile à traiter et à résoudre. Comment faire ? Cet article va simplement apporter quelques pistes de réflexions en se situant du point de vue de l'action qualité, c'est-à-dire de la médiation entre deux acteurs en conflit⁽¹⁾.

Constatons d'abord que, même si cela semble paradoxal, les conflits ne sont pas forcément anormaux dans la vie courante de l'entreprise. Ils sont dus aux antagonismes naturels des fonctions, ainsi qu'aux personnalités différentes : il est ainsi normal qu'une certaine tension existe entre les commerciaux, qui veulent généralement tout au plus vite pour satisfaire le client (et ils ont raison), et la production qui gère la synthèse complexe des stocks, des disponibilités des machines et des personnels (elle a aussi raison...). Ceci se retrouve à tous les niveaux : entre le contrôle budgétaire et les chefs de projet, entre la production et la maintenance... et bien sûr entre le service qualité et les autres services, dont il doit souvent canaliser les excès.

L'équilibre du management naît à chaque instant de la confrontation des points de vue, qui permet aux meilleures solutions d'être trouvées, selon une logique quasi-darwinienne. Bien dépourvu se trouve le manager qui règne sur des ouailles sans personnalité et qui ne défend pas leurs positions. Il devra prendre seul toutes les décisions sans disposer de toutes les données utiles, et il a de fortes chances de se tromper. C'est au contraire une richesse qu'existent des responsables qui expriment leurs positions et leurs problèmes, et qui permettent ainsi d'avoir un tableau d'ensemble clair des différents paramètres à prendre en compte.



Au passage, le responsable qualité ne doit pas avoir peur d'affirmer ses positions, à l'égal des autres services (mais non de façon "supérieure"). C'est ainsi qu'il peut le mieux contribuer à la prise des meilleures décisions possibles. On peut citer une anecdote à ce sujet : le directeur général de la filiale française d'une firme allemande était revenu fort marri d'une réunion de direction au cours de laquelle il n'avait pas pu faire prévaloir sa position. Les événements lui ont pourtant ensuite donné raison, et il en avait fait la remarque à son PDG quelques mois plus tard. Celui-ci lui avait répondu : « vous me

dites que vous aviez raison, mais si nous avons pris une mauvaise décision, c'est en partie de votre faute : vous n'avez pas su défendre correctement vos propositions. Si vous l'aviez fait, nous n'aurions pas commis l'erreur. Notre décision a été collective. » Le responsable qualité doit donc veiller à s'affirmer au même titre que les autres services, avec des dossiers bien préparés et bien argumentés.

Il ne faut donc pas avoir peur d'une certaine tension dans l'entreprise. Ces tensions sont normales tant qu'elles restent limitées et permettent de faire avancer l'entreprise dans la bonne direction, sans stress excessif de ses membres (on pourrait ici parler du stress "positif", qui est porteur, par opposition au stress "négatif", qui fragilise et détruit). La situation devient pathologique lorsque les équilibres sont rompus et lorsque ni les personnels, ni l'entreprise n'ont la force de retrouver une situation saine par eux-mêmes. L'entreprise va alors devenir dominée par les clans et les prises de pouvoirs des uns ou des autres. Les conflits vont soit déflager, soit au contraire devenir sous-jacents et cachés, ce qui n'est pas mieux car ils vont "pourrir" le fonctionnement courant.

Les conditions pour éviter ces dérèglements tiennent surtout à la qualité du management. Il faut que le manager sache écouter sans prendre parti, arbitrer sans vexer, décider en expliquant... Il faut aussi des acteurs matures et maîtrisant bien les relations interpersonnelles. Cet idéal n'est pas donné à tout le monde... Lorsque ces conditions ne sont pas remplies, il peut être utile de faire suivre à l'encadrement des formations au management, avec éventuellement des coachings personnalisés. ►►

(1) Nous excluons les conflits personnels ainsi que les conflits collectifs, tels que conflits sociaux par exemple, qui font appel à d'autres techniques. Nous ne chercherons également pas à remplacer les psychologues, mais simplement à rétablir les conditions pour un bon fonctionnement de l'entreprise.

Les conflits passent par deux stades

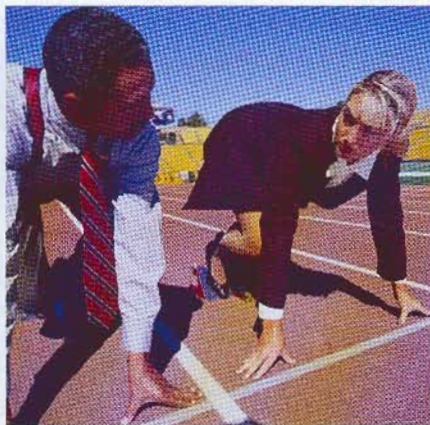
Lorsque la situation se détériore, on peut distinguer deux stades :

Le conflit est d'abord "organisationnel" : les méthodes de l'autre irritent, l'information ne circule pas, le "fournisseur" interne ne respecte pas ses délais... À ce stade, chacun fait avec et ronchonne dans sa barbe. Les relations personnelles restent apparemment bonnes, même si chacun ne se gêne pas pour déprécier l'autre en privé. Nous en sommes encore à un stade rationnel, dans lequel le conflit peut être résolu si on améliore l'organisation. Par exemple, en réunissant les deux parties et en trouvant des méthodes leur convenant mieux.

Nous sommes en fait au cœur de la démarche qualité normale, qui optimise sans cesse le fonctionnement en l'aménageant au bénéfice de tous. Il faut alors savoir acquérir l'appui de la direction et apprendre à bien gérer ces médiations entre les acteurs (voir articles précédents).

On ne doit toutefois pas trop attendre car, comme dans tous les problèmes à forte composante humaine, il existe un seuil d'irritation après lequel les oppositions deviennent instinctives et ne peuvent plus être corrigées. Une fois ce seuil dépassé, la résolution du conflit devient quasiment impossible sans changer les hommes. Ceci est bien illustré par deux personnes qui doivent travailler en équipe et qui s'irritent mutuellement du fait de tempéraments contraires : A est tatillon, B instinctif et désordonné. Au début, le désaccord porte sur les faits (exemple : formulaire exigé par A et estimé peu utile par B), puis s'aggrave suite aux incidents constatés (exemple : B attribue la perte d'une affaire aux lenteurs de A). Si rien n'est fait, le conflit va devenir épidermique : A et B ne vont plus se supporter "physiquement". Dès lors, à moins d'une capacité hors norme des intéressés à se maîtriser, il ne sera plus possible de les faire travailler ensemble, même si le processus est optimisé. On a atteint un point de non-retour. Il faut les séparer et constituer de nouvelles équipes.

L'erreur serait d'ignorer la situation, car une guérilla permanente va se déclarer, handicapant considérablement le fonctionnement. Nous ne sommes plus au temps où on pouvait imposer des comportements grâce à des contrôles resserrés. Désormais, le meilleur fonctionnement repose sur un travail en équipe librement consenti, dans lequel chacun fait le nécessaire pour que tout se passe bien.



On ne doit pas trop attendre car, comme dans tous les problèmes à forte composante humaine, il existe un seuil d'irritation après lequel les oppositions deviennent instinctives et ne peuvent plus être corrigées.

Il faut donc traiter ces conflits, et c'est ce que nous allons voir maintenant.

Une règle de base : prévenir vaut mille fois mieux que guérir

Résoudre un conflit est toujours difficile, car les rancœurs sont tenaces et s'alimentent de petits harcèlements dans les deux sens. Au bout d'un moment, on ne sait plus qui est à la cause de quoi. Oublier tout du jour au lendemain pour redevenir "frères" tient souvent de l'impossible pour les intéressés. Si on essaie de les réconcilier, du temps et de la patience seront nécessaires. Pendant ce temps les dégâts et les inconvénients continueront.

La meilleure façon de régler les conflits est donc, de loin, de les prévenir.

Comment ? La solution la plus simple est bien sûr le suivi journalier des activités et la rencontre active des uns et des autres pour connaître leurs énervements, les dysfonctionnements, les incidents... Les audits internes réguliers sont aussi une bonne méthode pour détecter et résoudre les conflits, à condition que ces audits soient suffisamment fréquents et fonctionnels : des audits classiques de vérification de l'organisation et du respect des méthodes ne les détecteront pas.

Cela permet de déceler les amorces de démotivation ou de conflit avant que ces derniers ne deviennent insolubles... Il faut alors réagir vite. Essayons de résumer les meilleures méthodes de résolution de ces conflits naissants ou peu avancés.

Écouter

Les personnes en crise ont besoin de parler (un conflit gêne toujours les deux parties). Défendre leur thèse participe déjà de la

guérison (dans certains métiers très difficiles sur le plan humain des "groupes de parole" animés par un psychologue permettent ainsi de faire baisser les tensions). Les intéressés découvriront d'ailleurs parfois par eux-mêmes des voies de solutions grâce au seul exposé de leur situation. Il faut donc écouter sans prendre parti. Cela permet en outre de bien comprendre les différentes facettes du problème, même si les messages sont déformés par les rancœurs.

On recueillera ainsi également les suggestions de solutions, qu'on peut d'ailleurs aider à définir en complétant l'information de chaque interlocuteur et en lui faisant des propositions. On s'apercevra d'ailleurs souvent qu'il y a accord sur les solutions les plus raisonnables. On a alors franchi un grand pas. Ce peut même être la résolution si les hostilités personnelles ne sont pas encore fortes. Écouter et sonder l'entourage peut être aussi utile : les conflits peuvent être causés par ricochet, à partir de positions de groupe. Par exemple, les ouvriers ne veulent pas porter leur casque de protection parce que le casque a une mauvaise image en interne.

Objectiver

Face à des opinions souvent divergentes sur les faits, le mieux est de mesurer même approximativement les anomalies dénoncées, leur fréquence, leur importance, leurs conséquences... Cela permet de dégonfler les idées fausses qui alimentent souvent la querelle. Par exemple l'un des services est persuadé que l'autre a des moyens supérieurs et lui nuit uniquement par mauvaise volonté. Remettre les choses à leur place en montrant que c'est inexact par des chiffres précis permet au moins de jeter des bases solides pour la future négociation. La première marche d'un accord possible est un accord sur les faits.

En même temps, cela permet de cerner les facteurs subjectifs qui ont aggravé le conflit, les positions respectives et les possibilités de compromis.

Ne pas chercher de coupable et ne pas prendre parti

Les causes des querelles sont souvent étroitement entremêlées, chacun ayant mis tour à tour de l'huile sur le feu. Remonter aux causes initiales entretiendrait et envenimerait le conflit. Il vaut bien mieux faire table rase du passé, au moins pour la médiation, et se centrer sur les améliorations possibles, en partant du principe que les deux parties sont dans leur droit et ont raison. Inutile de

rentrer soi-même dans le conflit, en prenant parti pour l'un ou pour l'autre, ce qui nous condamnerait à l'inefficacité.

Évaluer la faisabilité des solutions

Cette faisabilité a plusieurs aspects :

- la faisabilité matérielle d'abord, bien entendu. La solution proposée par les deux parties est-elle cohérente avec les moyens disponibles, la réglementation, les orientations actuelles ?
- la faisabilité psychologique : les parties sont-elles prêtes à l'accepter, quels sont les obstacles ?
- la faisabilité tactique : y aura-t-il l'autorité nécessaire pour l'imposer ? Comment contourner les oppositions ? Un peu de ruse est parfois nécessaire pour réussir. Il ne faut bien sûr proposer que des solutions jugées faisables - ce qui ne veut pas dire qu'elles sont forcément faciles et immédiates ou complètement sûres, elles peuvent comporter des risques d'échec. La concertation avec la direction peut aussi débloquent la situation.

L'identification des obstacles possibles permet d'affiner la tactique à adopter. On associera par exemple dès les premiers contacts les personnes clés dont l'opposition pourrait être rédhibitoire.

Amener les deux parties à se rencontrer

Les étapes précédentes franchies, on peut reprendre contact avec les intéressés pour essayer de trouver un compromis. Dans les cas difficiles, on les rencontrera souvent d'abord seuls (un cadre agréable peut être une bonne idée, par exemple autour d'un repas). Mais l'idéal final est qu'ils discutent directement entre eux, avec notre médiation. À cette étape, de l'autorité est parfois nécessaire pour aider à sauter le pas et gommer les reproches passés. Il n'est alors pas inutile d'avoir quelque argument décisif qui évite le retour en arrière.

L'une des préoccupations de notre intervention sera donc dès le tout début de trouver cette clef qui motivera les partenaires et les forcera à bouger. La question est : quels sont leurs objectifs et leurs valeurs ? Qu'est-ce qui est plus important pour les acteurs que leur querelle ? On s'appuiera alors sur ces points forts pour motiver les changements de comportement.

Pour la mise en œuvre des solutions, respecter les règles de la conduite du changement



On associera dès les premiers contacts les personnes clés dont l'opposition pourrait être rédhibitoire. L'idéal est qu'ils discutent directement entre eux avec notre médiation.

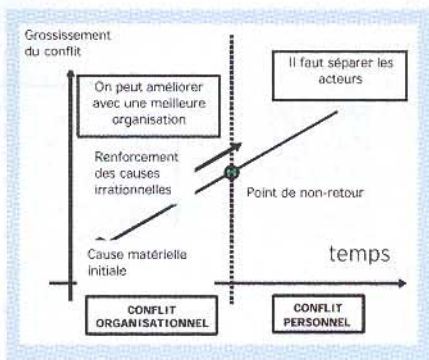


Figure 1 : l'aggravation du conflit.

La modification des habitudes est délicate en cas de conflit car tout incident pourra être un motif pour reprendre la guérrilla. On ne peut donc que recommander de suivre les bonnes pratiques de la conduite du changement : accompagner attentivement les intéressés jusqu'au bon fonctionnement en résolvant au fur et à mesure les difficultés rencontrées et en se cadrant bien dans la stratégie de la direction de façon à avoir l'autorité nécessaire (voir articles précédents).

En conclusion

Certains pourront penser que ce qui précède fait trop grand cas des personnes et qu'il serait bien plus simple de contraindre directement les intéressés à s'entendre. C'est d'ailleurs ce qui se fait couramment dans les entreprises au management coercitif. Mais nous en connaissons aussi les inconvénients : les rancœurs persistent voire s'ag-

gravent et s'expriment autrement, créant d'autres problèmes et d'autres crises. S'asseoir sur le couvercle n'a jamais empêché l'eau de bouillir (cela augmente même la température d'ébullition...)

La démarche qualité tire ses vertus de ses méthodes participatives, qui permettent d'avancer avec le personnel. Il peut en être de même pour la résolution des conflits. C'est certes plus long qu'une simple décision de direction, mais c'est bien plus sûr... ■

Pour approfondir...

Les lecteurs intéressés par un approfondissement peuvent se reporter aux livres :



- *La qualité, coll. Que sais-je ?, 2005 (nouvelle édition) ;*
- *Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au*

service du développement de l'entreprise (Christian Doucet, éditions INSEP) ;

qui détaillent ces aspects (disponibles en librairie et sur le site www.doucetconseil.fr).