

Initiation au management

Introduction à la gestion des conflits

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Etude de cas

Attention : ceci est la version corrigée de l'étude de cas.

Le systémicien

Consigne

Après lecture de l'extrait ci-dessous, quelles leçons retirez-vous en matière de management et de gestion des conflits ?

« LE SYSTEMICIER, NOUVEAU DEMINEUR DE CONFLITS EN ENTREPRISE »

THE CONVERSATION, par Audrey Becuweⁱ et Grégoire Vitryⁱⁱ

Selon un travail de recherche, l'intervention d'un systémicien aboutit à la résolution du problème ou au moins amélioration tangible dans 88 % des cas.

Selon l'Observatoire du coût des conflits au travail, plus de deux salariés sur trois se déclarent en situation de conflit. Une étude plus ancienne d'OPP Ltd, cabinet de consultants spécialisé dans la psychologie du travail, précise que les salariés français « passent, en moyenne, 1,8 heure par semaine » à gérer ces difficultés. Et que 51 % des salariés des départements ressources humaines y consacrent de 1 à 5 heures hebdomadaires.

Or le temps, c'est de l'argent. La perte pour les entreprises de l'Hexagone est estimée à l'équivalent d'un mois de travail par an, soit une facture de plus de 152 milliards d'euros chaque année. Ainsi, la question de la résolution des conflits dans un cadre professionnel représente un enjeu économique autant que social.

Pour prendre en charge ces tensions, les entreprises ont aujourd'hui généralement recours à la médecine du travail, à des médiateurs, des coachs, des juristes ou des organisations syndicales. Autant d'acteurs – particulièrement la médecine du travail –, qui sont généralement démunis face à des situations à la croisée de la santé individuelle et du bien-être collectif. La seule réponse est trop souvent l'arrêt de travail, le licenciement ou la mutation. Mais il existe une autre approche, encore méconnue, bien que particulièrement efficace : l'intervention d'un systémicien.

Des situations qui se sont « dégonflées d'elles-mêmes »

De quoi s'agit-il ? L'approche dite systémique est issue de l'école de pensée de Palo Alto, en Californie. Une théorie des sciences de la communication qui consiste à aborder les conflits entre personnes comme un dysfonctionnement du système de relations qu'un individu entretient avec lui-même, avec les autres, et avec le monde. Pour parler simplement, le systémicien est un expert des dynamiques relationnelles et de leur régulation.

Un exemple – réel – permet de comprendre comment il procède. Magali*, 35 ans, travaille dans une entreprise de presse. Elle dirige deux personnes, dans un contexte tendu de transformation digitale. Plus elle se sent en difficulté, plus elle consacre d'énergie à se montrer irréprochable, notamment en planifiant à l'extrême les tâches de son service. « Je finis par me dire que je suis trop exigeante », s'inquiète-t-elle. De fait, ses collaboratrices lui reprochent de ne pas tenir compte de leurs difficultés personnelles.

C'est dans ce contexte que sa N + 1 est affectée à une autre mission. Magali se retrouve alors en prise directe avec Édouard, son N + 2. Celui-ci reçoit les plaintes des subordonnées de Magali et reproche publiquement à cette dernière ses insuffisances managériales. Magali vit ces reproches comme une injustice. Plus elle cherche à se justifier, plus Édouard s'emporte et plus elle-même ressent colère et peur de ne plus être à la hauteur. « Si rien ne change, je vais chercher un autre travail »...

C'est la directrice des ressources humaines, saisie de la question, qui a adressé Magali à une systémicienne. Les premières séances permettent la « délimitation » du problème. L'intervenante cerne les difficultés de sa cliente. Tant vis-à-vis de son supérieur que de ses collaboratrices, cette femme qui veut être parfaite est sur le qui-vive et « redoute sans cesse qu'on lui reproche un problème de management ».

L'approche dite systémique consiste à aborder les conflits entre personnes comme un dysfonctionnement du système de relations qu'un individu entretient avec lui-même, avec les autres, et avec le monde.

Elle met en place ce que les systémiciens appellent des « tentatives de solution », des stratégies qui aggravent et enkystent le conflit au lieu de le résoudre. Ainsi, Magali prépare soigneusement son argumentation avant de rencontrer son manager, se plaçant sur la défensive. Avec ses collaboratrices, elle évite à tout prix d'aller sur le terrain émotionnel, quitte à s'isoler.

L'intervenante va donc lui proposer des stratégies alternatives, souvent paradoxales. Par exemple, avec Édouard, la « technique du pare-chocs » : commencer une intervention par « Je sais que je vais vous décevoir, mais... », pour désamorcer les reproches redoutés. C'est la deuxième phase de l'intervention, dite de la « perturbation ». Enfin, le travail s'achève par un « ajustement » de la stratégie en fonction des résultats de l'expérimentation.

À sa huitième séance, Magali estime qu'« il y a des enjeux que j'ai réussi à démêler, ce n'est plus du tout mélangé comme ça pouvait l'être il y a quelques mois ». Et la séance suivante – la dernière –, elle tire ce bilan : « je pense que ça va beaucoup mieux. Des situations se sont dégonflées d'elles-mêmes et j'ai repensé à ce que vous m'aviez dit : ça a pris du sens ». L'intervenante propose à sa cliente un questionnaire d'évaluation. Sur une échelle de 0 à 10, pour Magali, le problème est résolu à hauteur de 8. Le coaching de Magali aura duré neuf séances sur un an. [...]

Source : <https://theconversation.com/le-systemicien-nouveau-demineur-de-conflits-en-entreprise-182470>

Éléments de correction

Enjeux des conflits au travail : 2 salariés sur 3 concernés (source : Observatoire du coût des conflits au travail), temps passé (1.8h par semaine en moyenne), coût d'opportunité évalué selon l'article à 152 milliards par an en France (source : étude OPP Ltd).

Acteurs traditionnellement impliqués pour les résoudre : médecine du travail, RH, managers intermédiaires, juristes, coachs...

Nouvelle piste proposée par les auteurs : recours à des « systémiciens » dans la logique de l'Ecole de Palo Alto en matière de communication.

Apports : dépasser l'analyse individuelle du conflit pour prendre en compte le système relationnel concerné. Importance de la « délimitation » du problème (quels acteurs concernés ?). Sortir des « impasses » en expérimentant des solutions alternatives.

Limites : besoin de l'accompagnement d'un professionnel, approche très contextuelle, au cas par cas, résistances possibles au sein de l'organisation.

Références

ⁱ Maître de Conférences HDR en sciences de gestion à l'IAE Limoges, Université de Limoges

ⁱⁱ Chercheur en psychologie et sociologie, Université Paris Descartes CERMES3-Paris, Chargé de cours, Université Paris 8 – Vincennes Saint-Denis

Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.