

Le conflit, ce moment où l'on frôle le danger pour en sortir plus fort

Le conflit fait partie intégrante des relations humaines au travail. Il met à jour les différences et les écarts entre les valeurs personnelles et les manières de faire. Abordé de manière positive, il est source de créativité.

Texte: Michel Paillard



Michel Paillard est médiateur FSM assermenté. Spécialiste de la Gestion de la Santé au Travail et des risques psycho-sociaux, il est le directeur Health Care et co-founder de la société Umanize. Contact: michel.paillard@umanize.ch

En mandarin, le mot «crise» est décrit par deux idéogrammes signifiant conjointement «risque» et «opportunité». La crise en chinois, c'est donc le moment où on frôle le danger mais qui nous permet également de nous remettre en cause et ainsi, sortir plus fort. La crise devient un instrument du renouvellement! Dans le mode de résolution de conflit qu'est la médiation, en tant que médiateurs, ce modèle de compréhension nous est fondamental et inspirant.

L'enjeu n'est donc pas la survenue du conflit mais la manière dont il est abordé. Il ne s'agit donc pas de l'éradiquer, mais plutôt de s'en saisir, de le penser, de le questionner pour s'orienter vers une autre production, vers d'autres scénarii, différents et inattendus, innovants et créatifs! Ainsi la médiation deviendrait un espace de reconnaissance de l'autre dans sa différence et sa complémentarité, une source d'inspiration pour fabriquer ensemble des modèles de mieux-être qui pourront être transmis aux autres et la possibilité d'une lecture différente du monde de l'entreprise qui pourrait être plus humaine et épanouissante.

Se frotter aux différences de l'autre

L'entreprise, est un formidable terreau fertile pour les jeux interactionnels entre les êtres humains qui les composent. Dès lors, travailler ensemble devient l'occasion de se frotter aux différences de l'autre. S'ils sont supposés agir ensemble vers les mêmes objectifs communs répondant à la mission de l'entreprise, bien souvent, les individus interagissent entre eux sur des critères personnels. L'émotionnel et l'irrationnel peuvent vite prendre la place à ce qui devrait être une conduite réfléchie et rationnelle.

C'est par ce mécanisme d'interactions qu'apparaissent les crises et les conflits. Les conflits non résolus s'enveniment et se perpétuent. Les dommages sont bien connus tant au niveau collectif avec ses conséquences de perte de productivité, de retards dans les projets, d'absentéisme, d'une image ternie aux yeux du public qu'au niveau individuel avec les impacts sur la santé dans ce qu'on appelle aujourd'hui les risques psychosociaux (Rps). Faut-il le rappeler au passage, s'occuper des RPS en entreprise ne doit pas être seulement qu'un vœu pieux des responsables et s'arrêter au seul objectif financier? Il relève également d'un devoir humain et moral que l'Etat impose comme obligation légale.

Lorsque nous parlons de Rps, nous parlons évidemment des coûts financiers colossaux que cela représente pour l'entreprise, la santé publique, les assurances sociales, mais surtout, ce qui nous mobilise en tant que médiateur, c'est son corollaire de souffrance individuelle que nous ne pouvons quantifier parce que toujours subjectif et spécifique au vécu de chacun.

Les différentes dimensions du conflit

Le conflit peut être intrapsychique comme, par exemple, un conflit de valeurs, la perte de sens de son travail, la différence qu'il existe entre la perception de la charge de travail d'une tâche prescrite et la tâche devant être réellement réalisée. Mais dans sa partie plus visible, il est bien souvent interpersonnel comme c'est souvent le cas entre deux personnes. Très rapidement, le risque de propagation par phénomène de coalition et de guerre des clans détériore le climat social. Ainsi, nous pouvons considérer le conflit comme l'un des éléments majeurs des Rps.

Questionnements et opportunités

Alors, comment aborder le conflit? De quoi est-il le signal dans nos organisations? Quelles ressources avons-nous à disposition? A quoi peut-il servir? Quel sens lui donner?

Au risque de surprendre, nous vous proposerons, dans cette série d'articles (lire ci-dessous), d'envisager le conflit dans sa dimension d'utilité et de productivité. Dans une gestion pertinente et adaptée, le conflit devient alors une opportunité de changement. Il est source de nouvelles alternatives et c'est pour cela qu'il nous faut nous en emparer à «bras le corps» et s'en saisir sans crainte! Il devient ressource.

Nous vous proposerons également un mode innovant de la gestion des Rps qu'est la médiation adaptée aux organisations. Nous découvrirons comment elle ouvre des voies de résolution créatives et surtout comment elle peut transformer le couple santé-travail et ses effets délétères en un couple ressourçant l'un pour l'autre pour l'amélioration de la qualité de vie dans le maintien de la santé. ■

Le conflit en organisation en quatre volets

Cet article est le premier d'une série de quatre articles sur les conflits en organisation. Dans les prochains articles, nous aborderons comment le conflit se met en place, à quel type de conflit nous avons à faire, comment le repérer, à quel moment agir. Puis, nous proposerons comment la médiation en tant que dispositif humaniste permet de mettre au cœur des relations dans l'entreprise son rôle éducatif et porteur de valeurs. Enfin, d'une manière plus pragmatique nous imaginerons comment mettre en place une culture du conflit en entreprise. Comment la structurer, quels sont les acteurs à impliquer et comment définir leurs rôles.