

Les origines des conflits... dans l'entreprise

La vie du manager ne se limite pas à une gestion académique et superficielle de ses domaines d'action. En particulier, il se croit intouchable parce qu'il est souvent tenu par un emploi du temps figé, des plannings intouchables, une méthodologie rigide et une relation hiérarchique imposée. Lui-même doit apprendre à gérer son temps et son comportement par rapport aux autres et à son propre environnement.

A l'intérieur de son unité, il voit aussi naître des inerties, des oppositions, des querelles entre les personnes ou des groupes dont il a la charge. Ce sont les origines de ces conflits latents ou ouverts qu'il faut cerner. Le manager doit en comprendre le pourquoi et le comment pour être en mesure de les résoudre et éviter qu'ils ne pourrissent ou qu'ils ne s'aggravent. Bon nombre de managers mettent en place des palliatifs structureux ou optionnels qui déplacent le problème et alourdissent l'ensemble.

Lorsqu'on se penche, sans passion, avec assez de recul dans le temps et en prenant un peu de hauteur, sur l'étude de la majorité des problèmes sérieux, vécus et observés dans les entreprises, toutes tailles confondues, il est remarquable de constater que les sources des conflits trouvent presque toujours leurs origines dans le passé, l'information et le changement (P.I.C.).

Le système P.I.C.

Le passé est une des clés, quand il est pris au sens de l'histoire de l'unité ou du groupe, de ses racines, de ses motivations initiales, de son impact au sein de l'entreprise, de ses structures, de ses hommes, de ses habitudes de ses routines et de ses checks. La vie de l'unité doit être comprise tout comme celle de ses responsables et de ses chefs, de leur personnalité et de leur devenir. Cette première analyse est un précieux révélateur de causes de conflits. Le manager en place ne peut pas l'ignorer.

Combien de fois, l'incompréhension, le malentendu nous ont pour origine qu'une référence au passé. Pour inévitable qu'elle soit, la comparaison, avec un retour en arrière systématique est un syndrome de malaise profond, alors qu'elle peut aussi être une cause de motivation. Personne ne peut et ne doit renier son passé, et certainement pas une unité ou une entreprise!

L'information dont le besoin reconnu est évident, n'est pas une fin en soi. Elle ne va pas sans communication. Même lorsque l'information est abondante (courriels, Internet, affichages, notes!), celle-ci n'est pas un gage de tranquillité pour le manager. N'oublions pas que c'est la communication qui donne la vie à l'entité. Elle a la même fonction que le sang dans le corps humain !

Suivant leur nature, bon nombre d'informations méritent des explications et nécessitent d'être situées dans leur contexte. Le trop d'information, le manque d'information comme la désinformation ou la médiocrité de la communication entraînent des malentendus qui deviennent souvent les germes de situations conflictuelles.

Le changement, sous toutes ses formes, si minime soit-il, est aussi une action qu'il faut mener avec tact, souplesse et sans dogmatisme. Le consensus des esprits et de l'intelligence est ici une donnée de base de la réussite. Il passe par un exposé clair des motifs et une écoute constructive réciproque des arguments opposés, avant la prise de décision.

Imposé, imposé sans concertation, technocratique, général, local ou individuel, dès lors qu'il n'est pas compris, le changement n'est pas admis. Subi, avec le repli sur soi qu'il engendre, il est l'une des plus importantes sources de conflits dans l'entreprise alors qu'il est souvent mis en place pour avoir l'effet inverse !

Pour mieux comprendre avant d'agir

Pris isolément, deux ou en conjonction, le passé, l'information et le changement constituent un schéma d'analyse (le système P.I.C.) qui révèle avec acuité les véritables origines de la plupart des problèmes relationnels que peut rencontrer un manager dans sa vie professionnelle.

Les méthodes utilisées sont classiques. Ils consistent à écouter, dialoguer, expliquer, persuader, enfin à trancher. Ne jamais promettre ce que l'on n'est sûr de ne pas tenir. S'il joue le rôle du soignant, le manager doit s'attaquer à sa tâche. A propos de décisions, en matière de conflits, le manager doit aussi à tout prix, au risque de se tromper, éviter de tenir des propos dénigrants, de pratiquer la technique de la poire coupée en deux, de décharger sa responsabilité, de se poser en donneur de leçon, etc. Et, ne jamais oublier que si le temps est son meilleur allié, il ne souffre pas l'inaction.

Derniers conseils...

Si le manager joue le rôle du patient, on ne peut que lui souhaiter d'avoir un bon médecin... Le système P.I.C. a ses adeptes, faites-en vous-même l'expérience fond, en pensant à certains de vos ennuis récents, vous serez étonné du résultat ! On pourrait souhaiter à nos politiques et à nos experts de savoir prendre le recul nécessaire pour comprendre les raisons de toutes ces déceptions et de ces conflits, apparemment à propos de tout et de rien. Le mot « réforme » est dans la bouche de tous mais les propos sont trop souvent sans contenu et sans explication. Pour la plupart, ils se gargarisent très souvent dans une communication de pure forme, sans contenu et surtout sans message. Ils s'étonnent (mais parfois seulement) de ne pas être compris !