

COMPRENDRE ET GÉRER LE CONFLIT RELATIONNEL

EN QUÊTE DE THÉORIES

Le conflit dans les relations sociales, au sein des entreprises, est généralement mis sur le compte de divergences d'intérêt. Cet article vise à mettre en évidence l'existence de conflits relationnels qui peuvent se développer, entre l'employeur et les représentants du personnel et/ou l'ensemble des employés, d'une manière indépendante du conflit d'intérêt. Dans les cas les plus bloqués, l'intervention d'un tiers externe, pour renouer la confiance, apparaît incontournable.

Par **Michel PERRON**, docteur en sciences de gestion, chargé de mission Appui au Dialogue Social à la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Rhône-Alpes

Le conflit dans les relations sociales, au sein des entreprises, est généralement mis sur le compte de divergences d'intérêt; dans l'imaginaire collectif, il renvoie à une lutte, inévitable, entre apporteurs de capitaux et force de travail, autour du partage de la valeur ajoutée; ainsi, le conflit social serait à l'origine d'une dialectique positive et, au fil de l'histoire, il a acquis ses lettres de noblesse.

Cet article propose de dépasser en partie cette image idéalisée et simplificatrice; il vise à mettre en évidence l'existence de conflits relationnels qui peuvent se développer entre l'employeur et les représentants du personnel et/ou l'ensemble des employés: non seulement ce type de conflit existe bel et bien, mais il se noue d'une manière indépendante du conflit d'intérêt, il a sa propre dynamique et il suscite des effets d'une nature différente. Mais, parce que ce type de conflit ne fait pas partie des catégories admises, les protagonistes éprouvent beaucoup de difficultés à l'identifier comme tel, ce qui ne les aide ni à le gérer, ni à le résoudre. Dans les cas les plus bloqués, l'intervention d'un tiers externe, pour renouer la confiance, apparaît incontournable.

Notre propos s'appuie sur une expérience acquise, depuis douze ans, dans des interventions auprès d'entreprises françaises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité; le Ministère du Travail et l'Anact ont développé une offre d'intervention à caractère public, dénommée «Appui au Dialogue Social», qui est proposée aux entreprises françaises en vue de les aider à améliorer la qualité de leurs relations collectives

internes; un dispositif (d'abord expérimental) a été mis en place en 1996, dans le cadre d'une étroite coopération avec les médiateurs du Ministère du Travail du Québec, en s'inspirant largement de l'offre dite «de médiation préventive» qu'ils avaient créée, dans les années 80. La réalisation de plus d'une centaine d'interventions en France représente une surface d'expérience qui nous paraît suffisante, aujourd'hui, pour pouvoir en tirer des connaissances génériques. En effet, nous observons que les phénomènes qui sous-tendent les situations que nous aidons à transformer se répètent avec une grande régularité, qui nous semble devenir presque banalité, même si chaque situation est unique. Nous appuyant sur des fondements conceptuels (définis dans la partie 1), nous allons décrire l'économie du conflit relationnel (partie 2), puis proposer un mode de résolution, en introduisant la figure du tiers facilitateur (partie 3).

FONDEMENTS CONCEPTUELS

Distinguer entre relation et contenu

Dans son approche de la communication, l'École de Palo Alto propose d'opérer une distinction entre relation et contenu: la relation, c'est la place qu'occupent les parties l'une par rapport à l'autre et le jeu d'interac-

tions qui s'ensuit; le contenu, c'est ce qui fait objet d'échange, de débat, de litige ou de problème; le contenu prend sens en fonction de la relation.

La relation en tant que système

L'École de Palo Alto s'intéresse non pas aux causes initiales de la relation, mais à son développement dynamique: la relation conflictuelle résulte d'interactions successives, qui ont un caractère répétitif et cumulatif et qui font système; si deux partenaires ont fondé leur relation sur le principe qu'ils ne peuvent pas se faire confiance mutuellement, aucun des deux ne peut changer cette règle; les propositions de l'un vont être interprétées par l'autre comme une manœuvre; à partir d'un certain stade de développement d'une relation perturbée, des effets de taquet interdisent toute révision du registre de relation et ruinent les tentatives d'amélioration (Thomas parle, à ce propos, de «bris communicationnel»).

Pour désigner le caractère systémique de la relation entre deux parties, certains auteurs utilisent le concept de «dyade»; parler de dyade, c'est faire porter son attention sur l'interaction, plutôt que sur ce que sont les parties en interaction. Cette interaction se reproduit selon des règles établies; les règles du jeu propres à chaque dyade lui confèrent une véritable personnalité, qui dépasse les parties prises isolément. Ce sont bien les deux parties, et non une seule, qui fabriquent et alimentent la relation; pour qu'une relation de domination puisse perdurer, il faut un dominant et un dominé, et chacun, à sa façon, contribue à maintenir et à reproduire la règle du jeu qui fait que l'un domine, tandis que l'autre est dominé.

Le conflit relationnel

La relation devient conflictuelle si le modèle d'interaction n'est plus partagé, principalement parce qu'il ne permet pas à l'une des parties d'être suffisamment reconnue par l'autre et que le passage à un nouvel équilibre est empêché, voire refusé.

Les enjeux du conflit relationnel

Le caractère plus ou moins conflictuel d'une relation se définit autour d'un axe confiance/méfiance, et autour de la gestion de l'incertitude. Une relation saine repose sur la confiance quant au respect des règles du jeu implicites qui fondent la relation; une relation perturbée se caractérise par une incertitude sur ces règles du jeu, en vue d'une mise en dépendance. En toile de fond, ce sont les questions de reconnaissance identitaire qui prédominent: reconnaissance de la personne, reconnaissance de son travail et respect des rôles, sans omettre des phénomènes de projection de pulsions ou de mécanismes de défense à caractère inconscient, mis en évidence par la psychopathologie du travail. Dans

tous les cas, il s'agit de ressorts distincts de ceux qui fondent les conflits d'intérêts.

L'interaction contenu/relation

Certes, dans la réalité, relation et contenu sont intriqués et, entre les deux, ce n'est pas du «tout ou rien»: toute situation comporte une part de relation et une part de contenu, mais leurs parts respectives sont variables; quand les préoccupations des acteurs sont avant tout relationnelles, il est essentiel que les acteurs et les parties prenantes externes puissent en faire l'analyse, de façon à y adapter leur mode de régulation (ou d'intervention).

D'autre part, ces deux dimensions ne se situent pas sur un même plan. Ce ne sont pas les questions de contenu qui déterminent les règles de la relation: les entreprises dans lesquelles nous intervenons ne se signalent pas par des statuts d'emploi moins avantageux, ni par des contextes économiques plus difficiles; nous observons qu'il est possible d'avoir des points de vue ou des intérêts divergents, tout en conservant de bonnes relations; la confrontation (voire l'affrontement) sur le contenu est compatible avec le maintien d'une relation saine, dès lors que le jeu des forces s'exerce dans le cadre de règles du jeu, convenues d'un commun accord et respectées. Il est tout aussi possible que les intérêts soient convergents et les relations difficiles; dans le conflit relationnel, les protagonistes menacent (voire ruinent) leurs intérêts les plus essentiels: le devenir de l'entreprise, leur emploi, leur santé.

À l'inverse, le mode de relation détermine largement la capacité des acteurs à aborder le contenu et à travailler ensemble: la relation constitue un cadre, une enveloppe, qui donne du sens au contenu. Quand le relationnel devient prédominant dans les préoccupations, c'est le contenu qui est malmené; celui-ci occupe, à peu de choses près, la place du ballon de foot, dans lequel chacun shoot pour marquer un but contre l'adversaire; tous les sujets et tous les problèmes sont susceptibles de se transformer en pommes de discorde, et constituent, par conséquent, des munitions pour nourrir le conflit relationnel; peu importe, finalement, la solution du litige en elle-même, car, ce qui compte, c'est d'avoir raison sur l'autre; si l'objet du litige ne permet pas d'atteindre ce but, il faut en rechercher de nouveaux, plus appropriés; de nouveaux motifs de contestation, de nouveaux différends apparaissent, ainsi, sans cesse. Au final, la relation d'hostilité tétanise (ou ralentit) l'action collective sur le tiers-objet; loin de susciter un progrès dialectique, elle tend à figer les situations; à l'extrême, aucun problème ne peut être posé, ni, par conséquent, résolu.

Pour les acteurs, résoudre le conflit relationnel, cela revient à refonder des règles du jeu et à restaurer la confiance mutuelle en vue de se redonner une capacité à se confronter (voire à s'affronter), mais sur le contenu: loin d'empêcher le conflit sur le contenu, la

résolution du conflit relationnel le potentialise; à minima, elle aide les parties à discerner pour quelle(s) raison(s) elles sont en conflit.

Conflit productif et conflit improductif

Cette distinction entre contenu et relation permet, à notre avis, d'éclairer le fait qu'une partie de la littérature considère le conflit comme positif, tandis qu'une autre partie estime qu'il s'agit d'un phénomène essentiellement négatif et destructeur. En fait, ces auteurs ne parlent pas de la même chose: les premiers évoquent les conflits sur le contenu, tandis que les autres se penchent sur le conflit relationnel.

L'ÉCONOMIE DU CONFLIT RELATIONNEL

En utilisant ce cadre conceptuel et en nous appuyant sur le travail de terrain, nous allons identifier l'économie du conflit relationnel: son mode de repérage, ses règles de fonctionnement, ses effets, les conditions de sa résolution (avec, ou sans intervenant extérieur).

Des manifestations concrètes sujettes à une grande variabilité

Le conflit relationnel peut se manifester sous la forme traditionnelle de la grève; durant trois années, des débrayages ont été organisés dans cette verrerie, amenant la direction générale du groupe à cesser tout investissement industriel; l'arrivée d'un nouveau directeur d'établissement ouvert au dialogue a permis le retour à la normale.

Il arrive que les parties se lancent mutuellement de lourdes accusations, autour de sombres histoires: dans telle association, fort honorable, le syndicat dénonce dans la presse et auprès des financeurs un système de gestion mafieux; ici, dans une entreprise de montage de machines, le délégué syndical est accusé d'avoir envoyé à la direction une enveloppe contenant de la poudre blanche; ailleurs, plainte est déposée, au pénal, contre la directrice du service médical du travail, pour violation du secret médical; là, l'affichage sauvage d'informations concernant la rémunération des cadres, puis la disparition du disque dur contenant la comptabilité, contribuent à durcir un climat déjà très tendu...

Le conflit relationnel peut aussi se traduire, dans un paysage calme, par des montées soudaines aux extrêmes, comme si la soupape de sécurité venait subitement d'être ôtée: les salariés envahissent la salle du conseil d'administration, le syndicat organise une conférence de presse, une plainte pour harcèlement moral est déposée...

Dans d'autres cas, les signes restent, au contraire, plus discrets, car la partie dominée opte pour l'évitement

plutôt que pour l'affrontement; ce qui peut attirer l'attention, c'est un mur de silence, un absentéisme ou un *turn-over* élevé, des départs pour inaptitude, à tous les niveaux de l'entreprise. Le fait que ce soit telle ou telle catégorie qui soit touchée renseigne sur la localisation des nœuds et des difficultés, et fournit des hypothèses permettant d'identifier la répartition des forces en présence: dans ce magasin de ventes de meubles, la déléguée syndicale à qui l'ensemble du personnel est fidèle, confisque une partie du pouvoir de gestion; tant les directeurs que les responsables de rayon se succèdent à un rythme élevé, sur fond de risque de fermeture, car le magasin perd de l'argent.

Il demeure difficile d'établir une liste d'indicateurs permettant d'auditer un conflit relationnel, en raison de la variabilité des symptômes: dans cette entreprise, dont le mode de management constitue un mélange d'autoritarisme et de manipulation, règne un climat de peur; les employés veulent éviter de se faire remarquer défavorablement en s'absentant; paradoxalement, c'est le faible niveau de cet absentéisme qui pourrait constituer un signe d'alerte...

Le repérage du conflit relationnel

Le conflit relationnel ne s'affiche pas comme tel; les parties se chicanent toujours au sujet d'éléments de contenu, de telle sorte qu'une analyse trop rapide pourrait conduire à conclure à une succession de conflits de contenu. Quand le ras-le-bol se traduit en grève, invariablement, le malaise s'exprime en revendications matérielles; en effet, comment négocier, en matière de mal-vécu? Dans une entreprise de torréfaction de café, les grévistes ont déposé un cahier de revendications et réclament 80 euros d'augmentation de salaire; conflit classique, au premier abord. Mais, à l'Inspecteur du travail intervenant comme aimable conciliateur, les représentants du personnel présentent un autre document, qui récapitule toutes les avanies et blessures subies par les ouvriers dans leurs relations avec leur hiérarchie, et, durant les négociations, le délégué syndical souligne: «*Les 80 euros que nous revendiquons, c'est le prix à payer pour le mépris subi au quotidien!*»

Du fait de cette mise en avant de questions de contenu par les protagonistes, il n'est pas aisé de décoder, au premier abord, le caractère relationnel du conflit. Quels sont les signes sur lesquels un observateur proche et perspicace peut s'appuyer, pour, malgré tout, conclure en ce sens?

L'émotion manifestée

C'est avec beaucoup d'émotion que les protagonistes du conflit relationnel s'expriment. Dans l'entretien avec l'une ou l'autre des parties, les sentiments de colère, de frustration – parfois, de haine – sont contenus avec difficulté ou se manifestent clairement. C'est que le senti-

ment qui sous-tend le conflit relationnel – de ne pas être reconnu en tant que personne ou en tant que groupe, d'être nié dans son rôle – suscite des émotions négatives puissantes.

La prolifération des litiges et leur caractère parfois dérisoire

Tous les sujets ou problèmes, même insignifiants aux yeux d'un observateur extérieur, sont susceptibles de devenir des sources de discord et de nouveaux différends apparaissent sans cesse. Bien souvent, l'objet de ces litiges peut sembler dérisoire : là, les parties ne sont pas d'accord sur le choix de la salle pour engager la discussion. Ailleurs, la DRH voudrait saisir le tribunal en référé pour obtenir la communication du dernier enregistrement de séance du comité d'entreprise (CE), que le secrétaire du CE ne souhaite pas lui communiquer. Ici, la déléguée se plaint de voir son poste de travail transféré dans un « cagibi » ; et pourtant, les relevés établis conjointement par l'inspecteur et le médecin du travail ne font pas état d'une quelconque détérioration de ses conditions de travail, ni en matière de superficie de son nouveau bureau ni en ce qui concerne l'éclairage de celui-ci par la lumière naturelle. Ailleurs encore, les membres du CE, mécontents que la date de la réunion ait été déplacée, sont présents, mais ils ont décidé de garder le silence.

La récurrence des recours à l'arbitre

Les parties ne parviennent pas à régler entre elles ces litiges, ou elles le peuvent difficilement, et, pour en sortir, elles saisissent fréquemment des arbitres extérieurs. Ce sont des habituées des couloirs de l'Inspection du travail, des appels aux experts et des prétoires. Les arbitrages ainsi rendus peuvent clôturer une bataille, mais ils ne mettent pas un terme à la guerre : dans cette entreprise d'ameublement, le tribunal a été saisi d'une contestation sur la détermination des heures supplémentaires ; une fois le jugement connu, les parties se battent à coups de communiqués pour démontrer que le tribunal leur a donné raison ; il faudrait qu'un tribunal puisse trancher ce nouveau litige...

La tendance à l'incrimination

Quand nous rencontrons les parties séparément, celles-ci décrivent le comportement déviant, mal intentionné, du camp adverse et, au sein de ce camp, désignent volontiers une seule personne comme principale responsable de la situation. Les explications s'appuient sur une « psychologisation » et sur la désignation d'un bouc émissaire ; de chaque côté, l'étiquette mise sur le problème comporte, le plus souvent, un nom et un prénom.

Des lectures – inversées – de la même réalité

Chaque partie a acquis la certitude que tout est de la faute de l'autre, et elle en développe une démonstration convaincante ; elle cite de multiples faits qui renforcent et corroborent sa thèse ; ce credo est répété, au fil des différents entretiens, à la manière d'un disque rayé. En tant qu'intervenants, nous ressortons convaincus du bien-fondé de la vision présentée ; mais, quand nous rencontrons l'autre partie, nous sommes confrontés à une lecture, inversée, de la même réalité ; à partir des mêmes événements ou incidents, l'autre partie démontre, d'une manière tout aussi convaincante et avec autant de preuves, la responsabilité du camp d'en face ; et nous ressortons, à nouveau convaincus... Dans cette association qui gère des tutelles, la direction a la conviction que les représentants du personnel dressent le personnel contre elle, qu'ils cherchent à la déstabiliser et qu'ils veulent gérer à sa place ; de leur côté, les représentants du personnel brossent le tableau d'une direction fonctionnant dans une logique de pouvoir et exerçant des pressions inadmissibles et des contrôles indus sur les salariés, qui se sentent insécurisés.

Cette inversion dans les grilles de lecture témoigne d'une incommunicabilité ; c'est parce que les parties ont perdu la capacité de dialoguer entre elles qu'elles peuvent construire avec autant de certitude (et maintenir, sans l'ombre du moindre doute) des grilles de lecture opposées, à propos des mêmes événements.

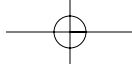
Cela nous amène à souligner le caractère essentiel du respect du principe du contradictoire, pour les parties prenantes externes (syndicats professionnels, inspection du travail, médecine du travail, conseillers juridiques...), si celles-ci souhaitent se forger un point de vue et éviter de se laisser enrôler, en tant que supplétifs, dans le conflit relationnel.

L'enrôlement des tiers

L'enrôlement des tiers neutres (internes ou externes), sur le principe « avec moi, sinon contre moi », constitue un autre signe du caractère relationnel du conflit. Dans certains dossiers, l'inspecteur du travail est quasiment sommé par la partie syndicale d'intervenir, de se positionner, de dresser des procès-verbaux, tandis que la direction s'efforce d'obtenir l'autorisation de licencier des salariés dits « protégés ». Les protagonistes se servent du contenu pour enrôler les parties prenantes, internes ou externes ; celles-ci courent le risque de se faire instrumentaliser.

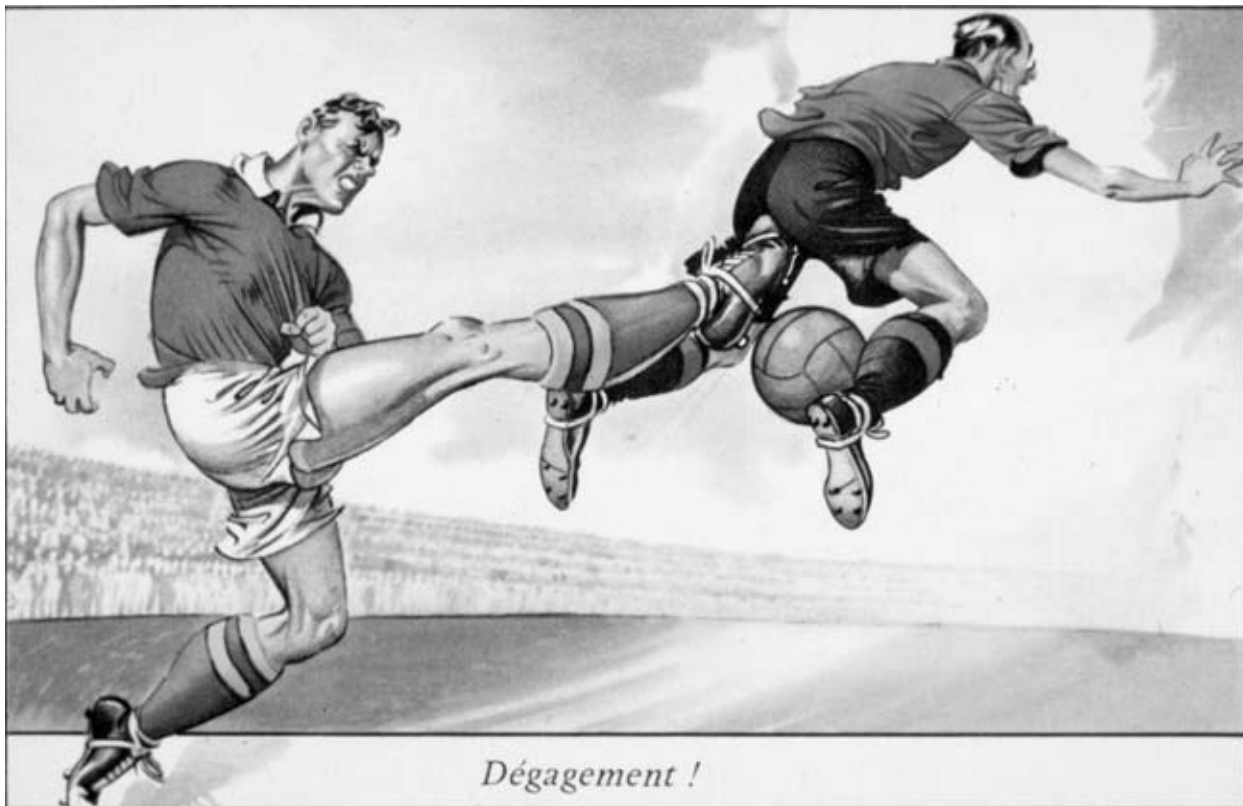
Le développement interactif de la relation conflictuelle

La relation perturbée se développe de manière interactive en suivant à peu près le scénario suivant : des craintes sur les intentions, des convictions idéolo-



giques, des malentendus, des interprétations, la peur de ne pas être reconnu (ou de perdre la maîtrise)... peuvent amener l'une des parties à envoyer des signaux de défiance; l'autre partie peut réagir par un ricochet (éventuellement amplificateur). Sur les bases de cette méfiance réciproque, se développent des insatisfactions, des souffrances, des antagonismes,

Des tentatives de mettre les choses à plat ont lieu, mais elles se traduisent, le plus souvent, par un jeu d'attaque/défense qui rajoute de nouvelles blessures d'amour-propre. Ce qui pose problème, c'est une métarègle, qui interdit aux parties de se parler des règles qui président à leur relation, soit qu'une partie dominante interdise l'accès à ce débat, soit que la



« Les arbitrages ainsi rendus peuvent clôturer une bataille, mais ils ne mettent pas un terme à la guerre ». « *Dégagement* ». (Carte postale, non datée).

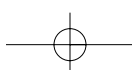
avec des effets cumulatifs. Les difficultés de communication entre les parties, les procès d'intention favorisent, ensuite, les biais cognitifs: dans cette papeterie industrielle, la grève est devenue inéluctable, car chacune des parties avait acquis, séparément, la certitude que l'autre partie l'avait programmée et s'y était préparée.

Une fois mise sur les rails, la relation conflictuelle s'auto-entretient: chaque partie se persuade des mauvaises intentions de l'autre partie à son égard. Il s'ensuit des comportements, et ensuite des rétroactions, qui permettent d'en vérifier et d'en conforter la pertinence. Ce qui l'alimente, c'est le besoin d'avoir raison sur l'autre, ou la crainte qu'il n'impose indûment sa volonté; bien évidemment, l'autre n'est pas disposé à passer sous les Fourches Caudines du premier, et il résiste. Les deux parties auront construit, pas à pas, leur relation dans l'interaction, et rechercher qui est à l'origine des difficultés n'a pas vraiment de sens (surtout, cela ne serait pas opératoire, dans un projet de changement).

méfiance et l'incommunicabilité rendent impossible un tel échange: le président de l'association, lassé des discordes entre la direction et le personnel, a provoqué une réunion d'explication; celle-ci tourne à la mise en cause des compétences du directeur, qui vit assez mal cet épisode.

Des causes diverses

Même si la dimension systémique et interactive gouverne la relation, on ne peut renvoyer dos à dos les parties, comme si elles jouaient le même rôle dans l'entreprise et comme si elles avaient les mêmes responsabilités; le fait que ce soit la direction de l'entreprise, ou la partie syndicale, qui est plutôt dominante dans le jeu n'est pas sans conséquence. L'observation de terrain nous a conduit à établir, peu à peu, une liste de situations-types rencontrées, ce qui nous aide à identifier quels sont les nœuds, et dans quel ordre il serait utile de les dénouer.



Un management trop centralisateur

Dans un premier cas de figure, ce qui nous semble se situer en amont, dans la chaîne de causalité, ce sont des problèmes d'inadaptation du style de management aux besoins de la situation.

Un style trop centralisateur obère la pertinence (vitesse et justesse) de la prise de décision, suscite des difficultés de fonctionnement et renvoie aux collaborateurs une image négative d'eux-mêmes (ils ne sont « pas aptes à décider »). Les informations qui remontent sur les difficultés sont vécues comme des critiques ou des remises en cause de l'autorité; les canaux de communication ascendants se bloquent; la prise d'initiative s'avère dangereuse; le système se rigidifie, d'où des dysfonctionnements, ce qui conduit à accentuer la pression et le contrôle... Si les représentants du personnel font remonter ces difficultés, la direction tend à les ranger dans le camp des opposants, car elle vit cela comme une remise en cause de son autorité. Ce style de direction exprime un besoin de maîtrise de la situation qui renvoie, lui-même, à un manque de confiance vis-à-vis des collaborateurs, mais il aboutit – paradoxalement – à des désordres et à un déficit de maîtrise de la situation. L'encadrement intermédiaire souffre tout particulièrement, car il doit en permanence gérer les contradictions entre les besoins de la réalité de terrain et les injonctions inadaptées à cette réalité, qui viennent d'au-dessus. Quand nous donnons la parole aux employés, nous observons leur grande capacité d'expertise pour identifier les inadaptations éventuelles du mode de management. Les ouvriers de cette fonderie de 500 salariés indiquent qu'en cas de panne, les demandes de pièces de rechange transitent par la direction générale, ce qui entraîne des délais préjudiciables: « Dieu signe. Il faut toujours attendre Dieu! », disent-ils; les chefs répugnent à s'engager et à soutenir les opérateurs: « ils ont trop peur ».

Finalement, ce que réclament les opérateurs, c'est que leur chef puisse disposer d'un véritable pouvoir de décision pour apporter une réponse aux problèmes.

Un management trop « mou »

Dans d'autres cas, le style de management apparaît comme trop « indécis »: l'autorité n'est pas, ou pas assez, exercée par son détenteur officiel; aux niveaux situés au-dessous, se développent des jeux de pouvoir et d'influence, dont certains acteurs tirent des bénéfices, et que d'autres subissent; les décisions prises résultent en partie de ces jeux d'influence et ne répondent pas suffisamment aux besoins de la situation. Ceux qui estiment contrôler le système s'opposent avec détermination à tout changement dans les règles du jeu; cette configuration favorise la mise en place de clans.

Lutte de pouvoir

D'autres situations traduisent une lutte de pouvoir entre la direction de l'entreprise et la partie syndicale;

on assiste parfois à de véritables captations indues, par les représentants du personnel, de l'autorité de direction: « Si je veux que l'usine soit repeinte en rose, elle sera repeinte en rose! », nous déclare ainsi, très sérieusement, un délégué syndical.

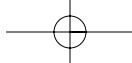
Dans un Centre de Formation d'Apprentis, la montée des tensions est telle qu'une quinzaine d'enseignants ont exercé leur droit de retrait, tant que demeurerait dans l'établissement un délégué syndical dont la seule présence était, à leurs yeux, constitutive d'un danger grave et imminent.

Un mal-vécu issu du métier

Dans certaines situations, plus particulièrement dans les activités à caractère sanitaire et social (maison de retraite, éducation surveillée, accueil de personnes handicapées...), nous observons que les critiques adressées au management apparaissent parfois disproportionnées, voire totalement injustifiées; les salariés, suite à des dérives ou à des impossibilités, réalisent leur travail suivant des façons de faire ou des normes collectives qui heurtent leur conscience professionnelle et leur renvoient une image négative tant de leur travail que d'eux-mêmes; ils évitent soigneusement d'envisager et d'aborder ces questions, qui sont refoulées, de ce fait, dans l'inconscient collectif; ils opèrent une projection de ces difficultés sur la dimension institutionnelle et managériale; celle-ci devient le mauvais objet; les personnels en souffrance n'ont de cesse de la combattre en reproduisant souvent les attitudes que les personnes qu'ils sont chargés d'encadrer adoptent vis-à-vis d'eux-mêmes. Il s'ensuit des boucles de renforcement, accompagnées d'une disqualification réciproque des acteurs, aux différents niveaux: les moniteurs de ce Centre d'Aide par le Travail ont demandé l'appui d'un médiateur, en raison de relations difficiles avec leur direction; mais, du médiateur, ils exigent des entretiens individuels et ils refusent une rencontre collective; lors de la visite des locaux, les intervenants observent que les personnes handicapées sont livrées à elles-mêmes, sans la moindre activité de travail ou de loisir, tandis que le moniteur reste enfermé dans son bureau; il se confirmera, au cours de l'intervention, que le malaise puise largement son origine dans le sentiment de culpabilité des moniteurs, du fait du délaissement des personnes handicapées, ainsi que dans le caractère tabou que revêt cette question.

Les effets du conflit relationnel

Le conflit relationnel n'ouvre pas; il enferme. Jalonné de chausse-trappes, de coups tordus, c'est un conflit très « énergivore » et essentiellement mortifère. Il exerce un effet destructeur sur les questions de contenu et sur les intérêts des parties; quand les parties pensent que l'autre ne respecte pas les règles qui fondent la relation, leurs préoccupations se concentrent sur les questions de relation, au détriment des questions de contenu, qui passent dès lors au second

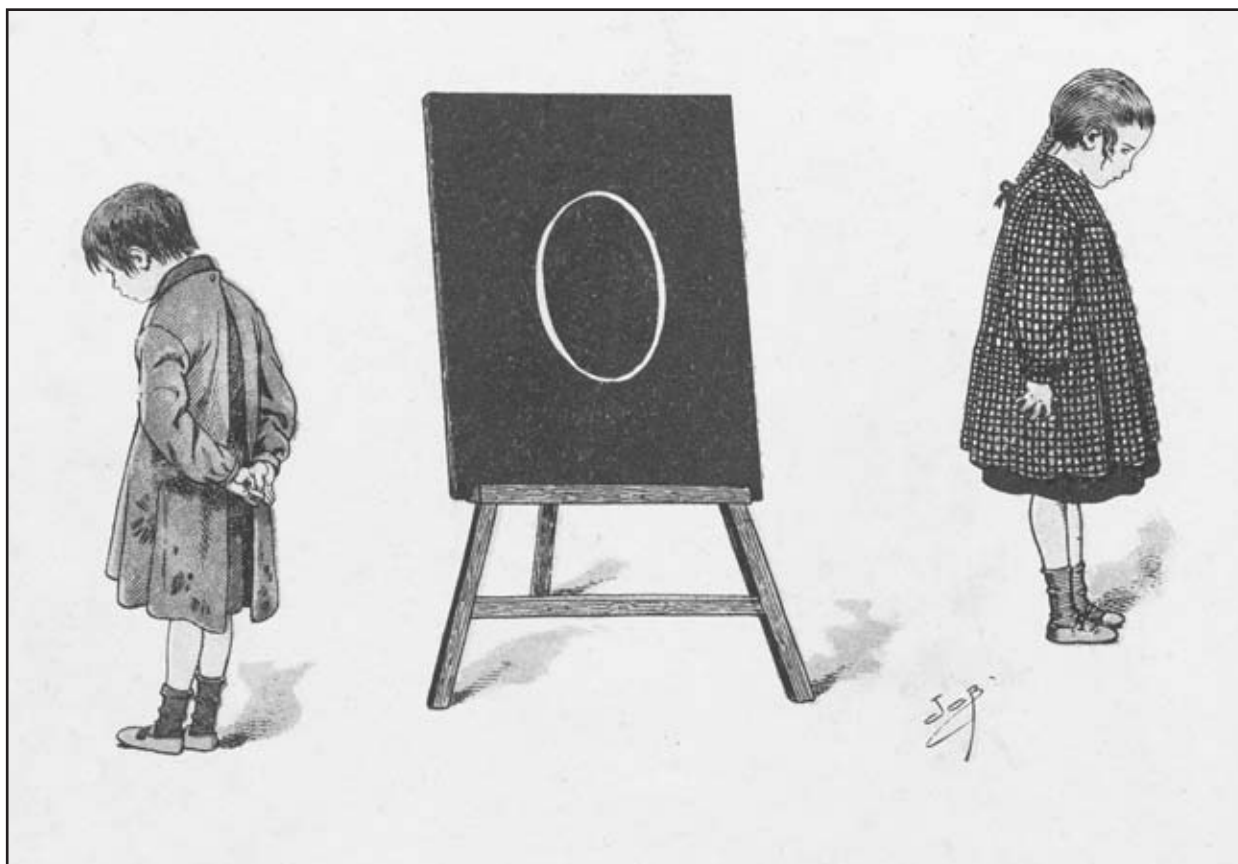


plan ; les parties se servent du contenu pour tenter de modifier le cours de la relation ; celui-ci est alors pris en otage par les difficultés relationnelles ; de ce fait, il est oublié, maltraité. Les processus d'échange, qu'il s'agisse de coopération, de résolution de problème, de concertation ou de négociation, tendent à rester improductifs ; soit les parties évitent d'échanger (conflit évitement) soit, quand elles échangent, elles sont dans l'affrontement stérile (conflit affrontement) : convaincue que les délégués veulent prendre le pouvoir, cette direction fait en sorte de ne pas

vail, ainsi que dans le développement des risques psychosociaux.

Les issues du conflit relationnel

Une première issue, à laquelle les parties travaillent activement, c'est le départ de l'adversaire ; quand le conflit a atteint un certain degré d'intensité, cette solution finit par s'imposer, sous des formes diverses : le changement de directeur, le départ de salariés, notamment par le biais de décisions d'inaptitude pro-



© Coll. Jonas/KHARBINE-TAPABOR

«Le conflit relationnel exerce un effet destructeur sur les questions de contenu et sur les intérêts des parties». «Z, comme Zéro». Illustration de Job (1858 - 1931) pour un abecedaire.

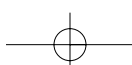
apporter de véritables réponses à leurs questions et de ne pas faire la moindre concession dans les négociations ; ces derniers expriment le sentiment de se trouver face à un mur. Ce dirigeant, créateur de cette petite entreprise de mécanique, confronté pour la première fois à l'élection de délégués, est choqué de recevoir de leur part une lettre recommandée ; il vit cela comme une trahison, si bien qu'il décide de vendre son entreprise.

Le conflit relationnel a aussi un caractère dommageable pour les protagonistes eux-mêmes ; ceux-ci vivent mal cette situation ; nombreuses sont les personnes des deux camps, profondément déstabilisées, qui doivent abandonner le champ de bataille pour des raisons de santé ; les conflits relationnels tiennent une place significative dans la souffrance au tra-

noncées par le médecin du travail, en vue de protéger leur santé mentale.

Le départ de telle ou telle personne ne résout pas nécessairement le problème. Certaines entreprises se caractérisent par un turn-over permanent, tant que perdure un certain style de direction ; dans d'autres cas, c'est un turn-over élevé de l'encadrement tant que perdure un certain style syndical (un DRH par an, dans cette fonderie). Le départ est une solution pour la personne qui s'extrait d'un milieu de travail difficile, mais pas nécessairement pour ceux qui demeurent.

Une autre issue est l'arrêt de l'activité et donc le départ de tous ; le conflit relationnel peut obérer les conditions de compétitivité de l'entreprise, voire rendre impossible son fonctionnement : tel magasin d'une grande chaîne



remplirait toutes les conditions pour être bénéficiaire, or, du fait des relations perturbées, il est déficitaire; un concurrent doit ouvrir sous peu; la direction générale n'a pas confiance dans le magasin et ne prévoit aucune action pour contrer l'arrivée du concurrent. Ce Centre d'Information Féminin a cessé toute activité, car le conflit opposant la directrice aux employés n'a pas pu être résolu.

En résumé, pour des raisons culturelles, mais aussi en raison de son caractère un peu honteux, le conflit relationnel n'est guère reconnu; la polysémie du mot conflit est parfois bien pratique pour couvrir ce qui ressemble beaucoup à des disputes de cour d'école maternelle. Et pourtant, si les acteurs, comme les parties prenantes externes, étaient capables, par-delà les apparences, de percevoir la nature (ou, à tout le moins, la part) relationnelle du conflit, ils seraient davantage en capacité de le gérer; en effet, si le moteur du conflit est relationnel, il ne leur sert à rien de continuer à se battre à coups de contenu; il serait plus pertinent, de leur part, d'aborder le problème que posent leurs relations; l'aide d'un tiers externe jouant un rôle de «facilitateur» peut les aider en ce sens, car ils ne sont guère enclins spontanément, ni même souvent en capacité, d'entreprendre une telle démarche.

RÉSOLUDRE LE CONFLIT RELATIONNEL : LA FACILITATION

En nous appuyant sur l'expérience acquise dans le cadre du dispositif d'Appui au Dialogue Social, nous allons introduire une figure nouvelle de tiers intervenant: celle du facilitateur. Celui-ci anime un processus de restauration des relations; il se distingue du conciliateur ou du médiateur, qui accompagnent généralement les parties dans la résolution de litiges ou la recherche d'accords en cas de différend.

Quelle posture devrait-il adopter, quels types de gestes devrait-il poser, quel devrait être son outillage méthodologique et sur quels postulats va-t-il pouvoir fonder son action?

La posture du facilitateur

Le facilitateur ne s'appuie pas sur une expertise portant sur le contenu, ni sur une autorité institutionnelle, pour légitimer sa présence, mais bien sur la relation de confiance qu'il bâtit avec chacune des parties.

Cette relation de confiance pourra se construire plus aisément si l'intervenant est doté, aux yeux des parties, des attributs d'extériorité, d'équidistance entre les deux parties et, enfin, de neutralité sur les questions de contenu; tout avis sur le contenu risquerait d'être perçu comme une prise de position, en faveur de, ou contre tel ou tel. Dans le cadre de l'Appui au Dialogue Social, le système client de l'intervention est constitué par les

deux parties, la direction de l'entreprise et le collectif de salariés; le fait que le coût de mobilisation des intervenants soit supporté par la puissance publique permet de conforter l'indépendance des intervenants, qui, sans cela, risquerait d'être malmenée.

Un introducteur et une fenêtre d'introduction

Il est nécessaire qu'une partie prenante externe puisse introduire l'offre d'intervention au moment opportun: soit que les protagonistes, lassés des luttes stériles et placés devant l'impossibilité de gagner, envisagent de tenter autre chose; c'est souvent le cas, après un conflit collectif ayant marqué un rééquilibrage des rapports de force. Parfois, l'impasse peut être mise en évidence (ou accentuée) par la partie prenante externe. L'Inspecteur du travail, lassé des sollicitations répétées (et parfois insistantes) des protagonistes d'un conflit relationnel, les met en demeure de trouver une solution. Dans un organisme de sécurité sociale, un début de prise de conscience s'est fait jour quand le médecin du travail a indiqué en CHSCT que, de son point de vue, 80 % du personnel était en état de souffrance.

Les postulats de la facilitation dans les relations

- La relation appartient aux partenaires de la relation; seules les parties sont en mesure de travailler au changement de leur mode de relation; le rôle du tiers intervenant est alors d'accompagner, et de faciliter, un processus de changement, dont les parties-prenantes sont les acteurs et dont le carburant est leur volonté conjointe de changer la situation. Il provoque, anime et encadre un processus d'amélioration des relations qui est ouvert, vivant, imprévisible, chaotique, avec des reculs et des avancées, et des déclis susceptibles de se produire;
- Les acteurs sont en mesure d'identifier ce qui fait problème: ce sont les meilleurs experts de la situation; de ce fait, le facilitateur est dans le registre de la maïeutique et dans l'art de poser des questions;
- S'ils sont placés dans un cadre d'échanges sécurisé, les acteurs sont capables de décrire et d'entendre les effets de leurs comportements respectifs et, à partir de là, ils vont vouloir, et pouvoir, modifier ces comportements. L'intervention a pour ambition de changer non pas les personnes, mais seulement les comportements; elle trouve ses limites dans les ressources des acteurs, et confrontée à des personnalités réellement difficiles, qui ne sont pas en mesure de comprendre, ou de s'adapter;
- La matière première du facilitateur, c'est la subjectivité des acteurs, la représentation qu'ils se font de la réalité, et non la réalité elle-même.

Les étapes du travail

- *Construire la confiance*

Les intervenants commencent par rencontrer les repré-

sentants institués de l'entreprise, c'est-à-dire la direction et les organisations syndicales. Ils construisent la confiance, avec chacun, séparément, par une pratique assidue de l'écoute empathique, par l'acceptation inconditionnelle des points de vue, l'absence de jugement. Ils observent aussi une règle de confidentialité, en ce qui concerne les propos recueillis.

• *Manifester l'engagement*

Si l'adhésion des parties a suffisamment mûri, celles-ci sont invitées à s'engager mutuellement, lors d'une étape de réunion plénière. C'est un moment symbolique fort, au cours duquel les parties se font part de leurs objectifs et affirment leur volonté de s'inscrire dans la démarche de travail proposée; elles prennent un engagement moral, mais chacun, y compris les intervenants, conserve la possibilité d'y mettre un terme à tout moment.

Cette étape de l'engagement clôt la phase des contacts préliminaires; celle-ci arrive à son terme dans environ les deux-tiers des dossiers. Les intervenants auront joué un rôle essentiel dans la synchronisation de la montée en puissance interactive de l'envie des parties de travailler au changement de la situation. À l'issue, s'ouvre la phase de travail proprement dite.

• *Ouvrir un espace de dialogue sécurisé*

En fonction des besoins de la situation, la phase de travail peut donner la parole à des opérateurs et à des membres de l'encadrement qui vont entrer en dialogue avec la direction, ou seulement faire travailler ensemble les représentants du personnel et la direction. Quelle que soit la méthode retenue et quels que soient les acteurs mobilisés, la démarche d'intervention organise l'expression des grilles de lecture différentes (voire opposées) de la même réalité, dans des conditions de sécurité et de sérénité suffisantes, en vue d'amener les interlocuteurs à bâtir une nouvelle lecture, différente mais partagée, de ladite réalité. Sont mis en place des espaces-temps, qui ont des fonctions propres et assurent une progressivité dans l'échange: élaboration séparée des points de vue collectifs, utilisation de l'écrit pour véhiculer ces points de vue, échange oral des points de vue, prise de recul sur la vision de l'autre... Puis, s'ouvre l'espace de discussion sur les visions respectives, en vue d'identifier ce qui fait consensus. Ces espaces-temps se croisent avec des thèmes, qui sont proposés: le souhaitable ou les orientations à prendre, la réalité et le vécu, le plan d'action.

• *Autorité et cadrage*

L'autorité de l'intervenant (déléguée par les parties) occupe une grande place. Des éléments de cadrage sont nécessaires, car, dans un contexte de méfiance caractérisé par l'imprévisibilité, les parties ont besoin de repères structurants.

L'intervenant est empathique et neutre sur le fond des débats, mais décisionnaire, sur le plan de travail: c'est lui qui anime les séances de travail, distribue la parole,

maîtrise l'écrit; cela permet aux parties de se consacrer au fond des débats, sans avoir à se préoccuper de la gestion du plan de travail.

Les différentes étapes de travail sont définies d'une manière précise et rigoureuse, et elles figurent dans le document d'engagement.

Enfin, les parties sont invitées à convenir de règles du jeu concernant la manière d'entrer en relation; elles confient aux intervenants le soin de veiller au respect de ces règles. Il s'agit d'un point central, car l'apprentissage de la bonne manière de dire et d'entendre les choses est plus important que le contenu des échanges lui-même.

• *Mettre en commun*

Pour que la mise en commun orale, en face-à-face, soit possible, elle doit se faire dans un cadre corseté: dans un premier temps, tout commentaire et toute discussion sont proscrits; seules sont admises les questions de compréhension. Puis, lors d'une phase de mise en commun des différents points de vue, l'intervenant interdit différents registres de communication dont l'usage serait contraire aux objectifs recherchés, en particulier la justification, l'accusation, l'argumentation et le débat; le débat correspond, bien souvent, à une parole qui annule la parole de l'autre dans une partie de ping-pong sans issue, dans laquelle triomphe le plus fort en argumentation: il n'y a rien à débattre; il y a seulement à décrire et à écouter, afin de comprendre.

Les parties peuvent découvrir, à leur grand étonnement, qu'elles sont capables d'échanger, de dialoguer, que la vision et les intentions de l'une des parties ne sont pas celles que l'autre lui prêtait, qu'elles partagent les mêmes préoccupations et qu'au bout du compte, elles sont capables de bâtir séparément un plan d'action qui s'avère identique ou complémentaire.

• *Comprendre la relation*

Les parties tentent de décrypter le fonctionnement de leurs relations indépendamment des questions de contenu, et de définir les interactions à mettre en œuvre pour fonctionner autrement.

Dans cette papeterie, le plan d'action mis au point par la direction et l'organisation syndicale prévoit, entre autres choses, les nouvelles règles de relations suivantes: «*Quand on sent de la langue de bois, des tactiques, des malentendus, des doutes..., se donner l'autorisation de se le dire pour conserver la confiance; pour cela, développer des échanges informels, sans que ceux-ci soient des lieux de décision et sans nuire au fonctionnement des institutions représentatives du personnel;*

– *Admettre qu'avoir de bonnes relations ne signifie pas nécessairement être d'accord sur tout. La survenance d'un désaccord sur le fond et le fait d'en parler ne doivent pas systématiquement entamer la relation.*»

• *Purger et se relier*

Le dialogue vrai, celui qui va permettre de purger le passif des relations antérieures et d'initier une relation de

confiance, n'est pas intellectuel; il ne relève pas de l'échange d'idées, il est émotionnel. Chaque participant supporte le poids des souffrances et des frustrations antérieures. Lors des premiers échanges, l'émotion doit être contenue, car son expression prématurée s'effectuerait de manière négative. Tout reproche, tout règlement de comptes doit être écarté. Cependant, le rétablissement de la relation n'est envisageable que si chacun se libère de ce mal-vécu, en l'exprimant à l'autre partie. Cette expression est nécessaire, en même temps qu'elle ne devient possible, d'une manière positive, que parce qu'un certain niveau de confiance se rétablit; elle constitue alors une marque de confiance vis-à-vis de l'autre partie; tant que les participants n'accèdent pas à l'émotionnel, la relation reste coupée. Les intervenants s'efforcent d'organiser cette libération émotive au moment favorable. Peu importe, si tout n'a pas pu être dit; ce qui rebâtit la confiance, alors que la possibilité est donnée à chaque partie de raconter son vécu, c'est la manière bienveillante d'exprimer ce vécu et c'est l'attitude d'écoute exploratoire de l'autre partie, qui découvre, souvent avec étonnement, la vision de l'autre; c'est aussi l'admission de certaines erreurs, quand il en a été commis. Le rétablissement de la relation se manifeste plutôt par la communication analogique: la manière de se regarder, de se parler, de s'écouter. C'est au moment de la pause-café qu'il est le plus visible, dans les discussions spontanées, entre des gens qui ne se parlaient plus, dans les sourires, dans l'emploi du prénom...

• *Agir pour consolider*

Au cours de l'intervention, les participants passent le plus souvent d'un épais scepticisme à une forme d'euphorie, du noir au blanc; s'ouvre un espace de confiance, limité dans le temps et fragile, qu'ils doivent utiliser pour mettre en œuvre les actions prévues et modifier attitudes et comportements. Les intervenants restent présents durant une phase de suivi, d'une durée d'un an, destinée à consolider les acquis.

CONCLUSION

Il nous semble, en conclusion, que la qualité de la gestion des relations par tous les acteurs est appelée à devenir, de plus en plus, un facteur clé de réussite pour les entreprises et un élément important, dans la qualité de la vie et la santé au travail. Sans mettre de côté le conflit d'intérêt, qui garde toute sa réalité, il convient de mieux identifier et reconnaître cette place du relationnel dans le fonctionnement des entreprises, pour mieux la gérer. Cela passe par des changements

culturels et par le dépassement du paradoxe qui conduit à ce que l'entreprise, devenue un lieu de coopération intense et obligée, conserve des rapports sociaux et managériaux encore largement fondés sur le paradigme de la relation de pouvoir.

Cela passe aussi par un développement du geste de facilitation; nous avons décrit les modes d'intervention d'un dispositif, structuré et professionnalisé, dont la vocation est de répondre à des situations particulièrement dégradées; au-delà, cette recherche sur la facilitation dans les relations interpelle toutes les personnes, intervenants externes, (Inspecteurs du travail, médecins du travail, consultants, expert comptable d'une PME...) ou intervenants internes (managers, délégués du personnel...), qui, d'une manière plus ou moins informelle, peuvent être appelés à jouer ce rôle dans les relations de travail. Une part des outils méthodologiques et des éléments de posture que nous mettons en œuvre dans des situations très enkystées sont transférables dans des situations moins difficiles et peuvent être adaptés à des actions de facilitation réalisées en interne. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BIDAULT (F.), GOMEZ (P.Y.) & MARION (G.) (sous la direction de), *Confiance entreprise et société*, Éditions Eska, 1995.
- DEJOURS (C.), *Travail et usure mentale*, Éditions Bayard, 2001.
- LESCARBEAU (R.), PAYETTE (M.) & SAINT-ARNAUD (Y.), *Profession consultant*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1990.
- PERRON (M.), «Analyse de la transférabilité d'un concept québécois: la médiation préventive québécoise dans les organisations en France», Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion soutenue le 8 décembre 1998, Université Lyon III.
- REYNAUD (J.D.), *Les Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Éditions Armand Colin, 1989.
- RONDEAU (A.), «La gestion des conflits dans les organisations.» in CHANLAT (J.F.), *L'Individu dans l'organisation*, Québec-Paris, Presses de l'Université Laval-Eska, 1990, p. 507-527.
- SIMMEL (G.), *Le Conflit*, Cincé Éditions, Paris, 1992.
- WATZLAWICK (P.), HELMICK BEAVIN (J.) & DON JACKSON (D.), *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, 1989.
- WATZLAWICK (P.), WEAKLAND (J.) & FISCH (R.), *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Éditions du Seuil, collection Points, 1975.