

# LA LETTRE DE XMP-CONSULT

## RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

### ÉDITORIAL

Ce numéro de la Lettre de XMP-Consult est consacré aux conflits en entreprise, domaine dans lequel les consultants de XMP-Consult interviennent fréquemment. Cette implication dans la compréhension, l'anticipation, la gestion et la résolution des conflits n'est pas surprenante. Les compétences et les qualités requises pour aider efficacement les dirigeants confrontés à cette problématique correspondent parfaitement à celles apportées par des consultants indépendants expérimentés.

Le conflit, comme le risque qui a fait l'objet d'un précédent numéro, est inhérent aux organisations, mais est généralement perçu de façon négative. Sa définition est subjective et varie selon les individus ; conflit pour les-uns et simple désaccord pour les autres. Le conflit souffre d'une représentation souvent erronée comme le soulignent plusieurs auteurs ; on l'associe d'abord à la violence, au chaos, au manque de maîtrise... Il est donc normal qu'on s'efforce d'occulter les conflits, de les minimiser, de les faire disparaître, alors qu'il faut au contraire les reconnaître, les accepter, les exploiter, les gérer efficacement. La bonne prise en compte des conflits et leur traitement efficace permettent d'améliorer les performances, de faciliter les ajustements et changements nécessaires, mais également d'éviter de créer des situations explosives par accumulation d'énergie

### Regards croisés sur les conflits en entreprise

négative. Les conflits font partie de la vie d'une entreprise, ils sont indispensables à son bon fonctionnement et à sa réussite. C'est l'absence de conflit qui devrait inquiéter les dirigeants.

Cette capacité à appréhender et gérer efficacement les conflits est encore plus essentielle dans un environnement économique complexe et en mouvement. L'utile diversité des profils et des points de vue, la nécessaire évolution des organisations et des situations individuelles, l'indispensable développement de la transversalité et du mode projet, la diversité des objectifs des parties prenantes sont autant de sources permanentes de conflits. Les différences culturelles, autrefois limitées aux entreprises multinationales, concernent maintenant les ETI et les PME ; or si elle est mal gérée, la dissonance culturelle provoque de fortes baisses d'efficacité, ainsi que le souligne l'un des articles.

Il faut également se préparer individuellement aux situations de conflits, car les aspects émotionnels et les biais cognitifs influencent alors fortement nos comportements. Nous avons tous des tendances « naturelles » face aux conflits, comme le souligne l'un des articles. Il est important de connaître notre « conscience intérieure du conflit », afin de pouvoir prendre la distance nécessaire pour éviter des actions et décisions inappropriées.

### SOMMAIRE

P. 02-03

**Gestion des conflits en entreprise : entre tabou et démarche salutaire**

par Danielle DEFFONTAINE

P. 04-05

**Transversalité et conflits**

par Jean-Louis GALANO

P. 06-07

**Pourquoi le conflit est au cœur du métier de consultant**

Laurent QUIVOGNE

P. 08-09

**Le conflit comme source d'énergie pour la performance d'équipe**

Philippe PESME

P. 10-11

**Conflit de culture ou culture du conflit ?**

Sarah YARMOHAMMADI

Il est donc indispensable de reconnaître pleinement la place et le rôle des conflits dans la vie et la réussite des entreprises et de diffuser largement les comportements et les compétences nécessaires à une gestion performante de ce phénomène omniprésent. Nous espérons que ce numéro de la Lettre de XMP-Consult y contribuera.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

*Benoît Grouard*

Responsable éditorial de la Lettre 

## GESTION DES CONFLITS EN ENTREPRISE : ENTRE TABOU ET DÉMARCHE SALUTAIRE

No

Yes

Maybe

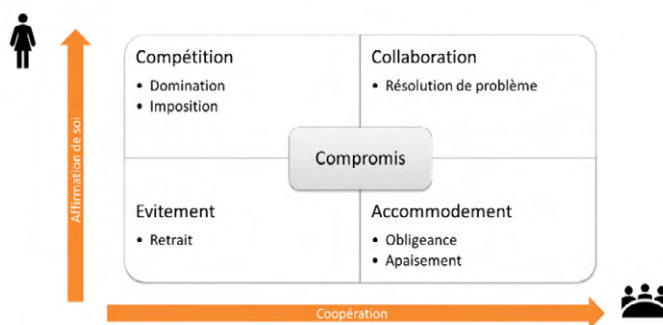
Même si la définition du terme conflit n'est pas universelle, tout le monde s'accorde à dire que les conflits interpersonnels sont inévitables au sein de l'entreprise et seraient même bénéfiques notamment pour libérer des tensions, porter un nouveau regard sur les situations, sortir des sentiers battus, augmenter la créativité.

Toutefois, le conflit est très souvent vécu négativement car il naît d'une différence de perception soit réelle, soit anticipée, cette différence étant de nature personnelle et émotionnelle, et il fait naître un sentiment d'injustice, de préjudice, d'être une victime.

Ces conflits génèrent perte de temps, de confiance, briseur « d'harmonie », peur de faire du mal... bref, et il s'agit d'une question récurrente à laquelle nous sommes tous confrontés, managers, dirigeants, experts, consultants, très fréquemment dans notre vie professionnelle et sur laquelle nous avons finalement assez peu l'occasion de travailler pour progresser. Avant même l'idée de progresser, de faire différemment, est-ce que déjà nous connaissons nos préférences, le petit schéma mental qui se met en place en quelques millisecondes quand nous sommes confrontés à un argument, une posture, une affirmation... qui ne correspond pas à notre façon de voir les choses ? Le fait est que nous avons tous un comportement préféré face aux conflits interpersonnels et souvent nous en restons là !

Le modèle de traitement des conflits de Thomas-Kilman<sup>1</sup> nous donne des moyens d'analyse de nos comportements face aux conflits. Par conflit, ce modèle entend une situation dans laquelle les désirs respectifs de deux personnes sont en contradiction et qu'il n'est pas possible d'arriver à un accord.

Cinq comportements sont décrits par le modèle ci-dessous :



Il n'y a pas de bon ou de mauvais comportement, chacun des 5 comportements est utile selon les circonstances et surtout les enjeux.

Connaitre notre comportement « préféré », en être conscient nous permet de ne pas tomber à pieds joints dedans quand la situation n'est pas adaptée. Mieux se connaître permet de prendre conscience de ses biais, de prendre du recul et d'envisager d'autres stratégies. En tant que consultant, la connaissance et la reconnaissance de nos préférences s'avère très utile pour optimiser le rendez-vous client, préparer la mission et la mener à bien en fonction des aléas qui vont sans nul doute se présenter.

Les 5 comportements ont des avantages et des inconvénients. Être conscient de l'enjeu, savoir distinguer l'essentiel de l'accessoire permet d'adapter son comportement en conscience pour un meilleur résultat.

**Le premier comportement est l'évitement : « je perds, tu perds ».** La personne qui adopte cette attitude, se retire pour éviter le conflit, elle renonce à ces intérêts personnels et évite tous les sujets « qui fâchent ». Au fond, elle ne se sent pas capable de résoudre le conflit, c'est le refus de l'obstacle.

L'évitement peut être utile. Par exemple,

- Quand d'autres problèmes plus graves nécessitent une solution rapide.
- Quand il faut apaiser le débat, les tensions peuvent alors tomber, les parties prendront du recul.

<sup>1</sup> D'autres outils existent. On peut par exemple citer, du plus simple de mise en œuvre au plus impliquant, le DESC, la communication non violente, le coaching, la médiation.

- Il est sage de ne pas prendre de décision immédiatement, quand des informations supplémentaires sont nécessaires.
- L'importance du problème est négligeable ou que ce problème est le symptôme d'un autre problème.

**Le deuxième comportement est l'accommodement : « je perds, tu gagnes ».** Dans ce cas, on ne refuse pas le conflit mais en cédant on minimise ses propres besoins par rapport aux désirs de l'autre. C'est quasi une attitude de « sacrifice ». L'accommodement est adéquat par exemple quand on se rend compte que l'on a tort, cela laisse une chance à quelqu'un d'autre d'appliquer une meilleure solution ou bien encore quand l'enjeu du problème est beaucoup plus important pour l'autre que pour vous, c'est une occasion pour montrer votre bonne volonté et garantir une bonne collaboration.

Quelques conseils si c'est votre posture préférée.

- Ne craignez pas de vous affirmer davantage.
- Ne cédez pas trop vite.
- Accordez à vos idées le poids qu'elles méritent.
- Positez le conflit !

**La compétition est le troisième comportement clé : « je gagne, tu perds ».** La compétition est une démarche assertive, mais peu dans la coopération. Tout est basé sur le rapport de force, la personne utilise tous les moyens qui lui semblent adéquats : le pouvoir de conviction, le fait de faire valoir ses droits, défendre son point de vue ou simplement tenter de gagner.

La compétition est adéquate quand on a absolument besoin d'une action rapide et décisive ; par exemple en cas d'urgence ou quand il faut prendre des mesures impopulaires sur des sujets importants.

Déterminé, vous considérez le conflit comme un passage obligé à gérer avec fermeté. Toutefois, l'assertivité trop marquée nuit à la liberté de parole au sein de l'équipe, du projet, de la proposition. Ceux qui sont plus introvertis et qui n'ont pas tendance à donner facilement leur point de vue peuvent aussi avoir des idées différentes mais intéressantes.

Quelques conseils si c'est votre posture préférée.

- Imposez-vous un moment d'écoute.
- Faites attention à la formulation de vos idées.
- Sachez faire des concessions.
- Éviter autant que possible de passer en force.

Souvent considéré comme acceptable, **le compromis : « je gagne un peu, tu gagnes un peu ».** Le but est de trouver une solution qui réponde aux besoins des deux parties et qui est raisonnablement acceptable. Lors d'une collaboration, il n'y a ni lutte, ni accommodement.

On fait plus de concessions que quelqu'un qui choisit la compétition, mais moins que quelqu'un qui renonce. Le problème est pris en charge et non évité. Le compromis est adéquat quand ....

- Les objectifs ne sont pas assez importants pour justifier une attitude assertive qui demande de l'énergie.
- Les deux parties, de forces égales, poursuivent des objectifs totalement différents (ex : négociation entre patronat et syndicats)
- Pour régler temporairement des problèmes importants.
- Pour gagner du temps lorsque le planning est serré.
- Comme moyen ultime lorsque tout a échoué.

Pragmatique, vous misez sur des concessions réciproques pour trouver une issue au conflit.

Quelques conseils si c'est votre posture préférée :

- Ne visez pas seulement le compromis
- Prenez le temps de creuser les causes du problème
- Prenez du recul sur les enjeux

**La collaboration : « je gagne, tu gagnes ».** Collaborer signifie faire un effort commun afin de dégager une solution qui arrangera les deux parties. La collaboration est adéquate quand votre volonté est d'apprendre, de tester vos propres arguments et comprendre ceux de l'autre ou pour avoir l'engagement des autres en travaillant ensemble à une solution concertée et pour diminuer la rançune générée par le conflit.

Apaisant, vous usez de votre diplomatie de médiateur pour éviter les conflits inutiles. La collaboration commence par une posture d'écoute attentive, objective et intuitive de ce qui est dit par l'autre. Dans cette situation, n'hésitez pas à avoir recours à des questions ouvertes à clarifier et reformuler ce que vous entendez. Questionnement puissant, reformulation, clarification, ces techniques simples doivent faire partie de la boîte à outils du manager.

Quelques conseils si c'est votre posture préférée :

- Accepter que le conflit soit parfois nécessaire.
- N'oubliez pas de faire valoir vos propres idées.
- Sachez définir des temps d'écoute et des temps de décision.

Prenez votre courage à deux mains pour trancher certains conflits récurrents.

Maintenant que vous avez une meilleure connaissance de vos préférences, de votre comportement privilégié, n'hésitez pas à chercher à reconnaître celui de votre interlocuteur, à pratiquer des comportements différents en fonction des enjeux et à repérer les conflits latents au sein de vos équipes et chez vos clients. Votre changement de posture aura un impact sur le comportement de votre interlocuteur et d'une situation que vous imaginiez bloquée au départ, vous pourrez trouver de nouvelles voies pour avancer.

*Danielle Deffontaine*



## TRANSVERSALITÉ ET CONFLITS



Les projets transversaux et les activités transversales sont bien souvent sources de conflits.

Depuis les trente années que j'interviens auprès des entreprises sur les questions du management transverse, mon constat est que bien peu de choses ont changé, malgré les annonces récurrentes de développement de modes de management innovants, les bureaux nomades, les incantations pour le désilotage des entreprises et l'arrivée de jeunes générations dans le monde du travail.

Par activité transverse j'entends activité que doit réaliser un manager d'une entreprise avec des objectifs définis qu'il ne peut atteindre que grâce à la mobilisation de ressources qui ne sont pas sous sa responsabilité hiérarchique.

Il s'agit par exemple d'un chef de projet qui doit des livrables précis selon un calendrier défini avec un budget limité en s'appuyant sur des contributeurs appartenant à des services ou métiers de l'entreprise autres que le sien. La responsable d'une offre de service qui doit augmenter son chiffre d'affaire grâce à l'activité de commerciaux appartenant à des unités autres que la sienne est également engagée dans une activité transverse.

Les conflits s'expriment par des désengagements des contributeurs à l'activité transverse de cette activité par leurs responsables hiérarchiques, rendant difficile l'atteinte de ses objectifs par le manager transverse. Cette perte de performance s'accompagne bien souvent d'un mauvais climat relationnel au sein du trio manager transverse, manager hiérarchique et contributeur à l'activité transverse.

La communication est parfois rompue. Cette situation peut également soumettre le contributeur à des injonctions paradoxales de son chef et du manager transverse, exprimées parfois de manière violente, et aboutir à une grande souffrance au travail. Le « mode projet » est parfois cité comme facteur de mal-être au travail. En 2009, l'ANACT (Agence Nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail) publiait « Prévenir le stress dans le management de projet ». Nous n'observons pas beaucoup de changement depuis ce temps-là.

Ces conflits existent dans tous les pays, mais il semble qu'ils sont particulièrement fréquents et sévères en France. Est-ce lié à une culture de la hiérarchie plus forte en France que dans d'autres pays, comme par exemple aux Etats-Unis ?

Le phénomène observé est assez récurrent :

- le manager transverse doit des résultats,
- le seul moyen de les obtenir est de mobiliser des ressources humaines transverses au profit de son activité,
- bien souvent, ces ressources doivent effectuer d'autres activités, qu'elles soient également transverses ou qu'elles soient au service de leur propre métier,
- le manager hiérarchique a lui aussi des objectifs de résultats,
- il est également jugé sur l'efficacité des ressources humaines dont il a la charge,
- il a par ailleurs la légitimité formelle de fixer des objectifs à ses collaborateurs et de leur donner les moyens nécessaires à leur réalisation, en premier lieu leur propre temps,
- il a également la légitimité formelle d'évaluer ses collaborateurs au regard de l'atteinte des objectifs qu'il leur a fixés,
- le manager transverse n'a pas quant à lui le pouvoir formel d'évaluer les contributeurs,
- face à son impuissance statutaire d'obtenir les contributions nécessaires à l'atteinte de ses résultats, le manager transverse use dans un premier temps de moyens de mobilisation souvent appris en séminaires (donner du sens à son activité, développer son intelligence émotionnelle et montrer de l'empathie aux contributeurs, développer l'intelligence collective des contributeurs, agir sur les leviers de la collaboration...),
- il arrive parfois à ses fins, le plus souvent d'ailleurs quand le projet ou l'activité est désigné comme prioritaire par la Direction Générale,
- mais pas toujours : la tentation ou le désespoir peuvent alors le conduire à mettre en œuvre des stratégies de mobilisation coercitives, notamment en créant de l'insécurité, en montrant des attitudes hostiles ou autoritaires, transformant ainsi le conflit d'objectifs en conflit de personnes.

Dans le phénomène décrit ci-dessus, la partie est bien défavorable au manager transverse : le cœur de l'entreprise (volonté de changement, conquête...) peut être de son côté, mais la raison de l'organisation en place (processus, systèmes...) joue contre lui. Cette situation est aggravée quand les lieux de travail des contributeurs, au sein de leurs unités de base, sont éloignés géographiquement ou culturellement du manager transverse : les problèmes de communication renforcent alors chez les deux parties opposées la perception négative de l'autre.

Or le problème de fond vient du système de travail. Il n'est pas causé par la personnalité des protagonistes. Mettre en place une forme de management transverse en comptant uniquement sur la capacité de séduction et de persuasion du manager transverse sans transformer les systèmes de management de l'entreprise crée un risque considérable de conflit et de non-performance.

Il est surprenant que rares sont les dirigeants qui acceptent de mettre en œuvre une telle transformation, considérant probablement que l'activité transverse étant temporaire ou moins importante que les activités dites normales de l'entreprise, elle peut très bien être menée sans rien changer.

Certains y arrivent cependant. Que font-ils ?

La solution la plus efficace que j'ai observée, préconisée et mise en œuvre est la localisation totale ou partielle des contributeurs à des projets transverses dans des plateaux dédiés à ces projets.

La création d'une distance physique vis-à-vis de leur hiérarchie et le rapprochement du manager transverse augmentent considérablement la capacité d'influence de ce dernier et augmente ainsi ses chances de succès. De tels regroupements favorisent par ailleurs considérablement la capacité d'ajustement mutuel et de collaboration entre les contributeurs du projet.

Malheureusement, cette solution est coûteuse. Elle est souvent réservée à des grands projets de longue durée. Elle nécessite également une communication soutenue auprès des managers hiérarchiques qui peuvent se sentir perdants dans ce dispositif : si leurs collaborateurs ne sont plus visibles, leur pouvoir est objectivement diminué et c'est une partie de leur prestige qui est ainsi menacée aux yeux de certains d'entre eux.

De plus, si une part considérable de leurs collaborateurs travaillent sur des plateaux projets, ils ont bien conscience que leur métier change, évoluant d'un management de ressources et d'activité vers un seul management de ressources, tout en conservant une partie de la responsabilité des travaux de leurs collaborateurs. Il résulte souvent de ce constat des oppositions, parfois farouches des managers hiérarchiques à ce type d'organisation, freinant le développement du travail en plateaux, même quand celui-ci est économiquement justifié.

Quand la localisation n'est pas possible, la modification des systèmes de management des ressources peut aider, en systématisant par exemple la co-évaluation du contributeur par le manager hiérarchique et le manager transverse.

Dans tous les cas, pour éviter des conflits inutiles et coûteux, le manager transverse gagne à considérer d'emblée que le manager de ressources est un allié potentiel et à tout faire pour qu'il le reste ou le devienne : ses démarches de persuasion et de motivation doivent viser le hiérarchique au même titre que le contributeur.

La Direction Générale, quant à elle gagne à anticiper et à accepter les situations de conflits d'objectifs inévitables entre les managers d'activités transverses et les managers hiérarchiques et à mettre en place un dispositif de veille et de médiation des conflits qui ne manqueront pas de se produire.

*Jean-Louis Galano*  




## POURQUOI LE CONFLIT EST AU CŒUR DU MÉTIER DE CONSULTANT



La pensée commune veut que le conflit doive à tout prix être évité ou, s'il ne peut l'être, résolu le plus rapidement possible.

On doit donc résoudre les conflits, comme on résoudrait un problème. Un phénomène périphérique à notre activité, superflu, qui nous écarte du chemin que nous devons suivre, un peu comme on écraserait un insecte importun, en l'écrasant avec une tapette ou en l'éliminant avec un jet d'insecticide.

Que le lecteur me permette, pour exposer une autre vision du conflit, de passer par le biais de la métaphore et d'une histoire vécue.

### Une métaphore pour illustrer le conflit

Un mien camarade d'école, Jean-Philippe Avouac, géophysicien et maintenant en charge du département correspondant à Caltech près de Los Angeles, était il y a quelques années de passage à Paris. Nous étions quelques-uns à fêter son passage et à le questionner sur son travail. Il nous disait les lieux du globe où on avait lieu de craindre des séismes d'envergure.

« Et en Californie ? s'enquit l'un d'entre nous.

— Ah non, en Californie, nous ne sommes pas inquiets, répondit-il.

— Comment ça, pas inquiets ? Et la faille de San Andrea, et le "big one", et tous les films catastrophe... Est-ce que c'est du vent ? protestâmes-nous de concert.

— Non. Mais il y a eu plein de tremblements de terre à Los Angeles ces dernières années. Il n'y a donc pas suffisamment d'énergie accumulée dans le sous-sol, pensons-nous, pour en déclencher un énorme. »

Voilà la leçon que j'en ai tirée : un tremblement de terre est causé par des plaques tectoniques qui ont des mouvements antagonistes et qui, allant l'une vers l'autre, accumulent de l'énergie, encore et encore faute d'un ajustement. Et lorsque l'ajustement se produit, alors cela fait trembler les immeubles à la surface. Si les ajustements ont lieu régulièrement, les immeubles ne font que trembler ; si de longues périodes se passent et que l'énergie s'est accumulée de façon importante, alors les immeubles font plus que trembler : ils s'écroulent.

De même pour les conflits : la tendance à les éviter comme la peste amène bien souvent de « l'énergie » à s'accumuler dans le sous-sol. C'est-à-dire des frustrations, des ressentiments ou bien des efforts surabondants faute des ajustements organisationnels nécessaires ; le sous-sol figurant bien souvent les « tripes » des parties prenantes.

J'ai donc coutume, dans mes accompagnements, de donner la définition suivante du conflit : désaccord entre des personnes qui nécessite un ajustement. Avec la plus petite illustration possible : je veux aller au cinéma et ma femme veut aller au théâtre (et nous voulons sortir ensemble). C'est un conflit, parmi les plus petits conflits possibles et ça ne dégénère pas forcément en violence et en vaisselle qui vole dans l'appartement, fort heureusement. L'occasion de dire que le conflit se distingue très nettement de la violence qui est la véritable cause de notre aversion.

### Consultant et situation de conflit

Pourquoi faire appel à un consultant si ce n'est pas pour réaliser des ajustements ? Et s'il y a des ajustements nécessaires, alors c'est qu'il y a du conflit dans l'air auquel ils sont consubstantiels. Les oppositions, les obstacles, les frottements ne sont pas des événements extérieurs, ce sont des manifestations même du conflit. Et ce conflit n'est pas un embarras surabondant dans les bras du consultant : c'est l'objet même de son métier.

Oui mais, pourriez-vous m'objecter, un consultant en transformation digitale, en supply-chain, en stratégie, en direction de projet, n'est pas nécessairement spécialisé dans les relations humaines. Ce serait encore dire qu'il s'agit de « régler » le conflit. Mais ce n'est pas le cas. Il ne s'agit pas de trouver les clés pour apaiser les personnes, pour qu'elles se sentent mieux ou qu'elles soient moins vindicatives. Il ne s'agit pas de faire que le conflit n'existe pas.

Le conflit est la raison d'être de la présence du consultant. Certes, si la mission est menée à bien, le conflit va disparaître. Mais il ne disparaîtra pas parce qu'on a décidé qu'il fallait qu'il disparaisse, tout comme on ne fait pas disparaître les symptômes d'une maladie. Il disparaîtra parce que l'organisation aura effectué les ajustements nécessaires pour faire baisser les tensions.

## L'histoire du homard

Le rabbin et psychiatre Abraham Twerski raconte dans une de ces vidéos – How to never stress again – comment les homards grandissent, processus dont il se sert en guise de métaphore. Un homard, dit-il, est une sorte de mollusque moelleux dans une carapace rigide. Le mollusque grandit mais la carapace non. De sorte qu'à un certain stade de sa croissance, l'animal est à l'étroit dans ce qui lui sert de protection. La situation devient très inconfortable. Le homard va donc se trouver un abri, sous un rocher, et « muer », c'est-à-dire se débarrasser de son ancienne carapace et en laisser pousser une nouvelle. Puis il pourra continuer à vivre sa vie de homard jusqu'au moment où, à nouveau, il va se sentir inconfortable dans cette carapace et où il devra retourner sous le rocher.

Abraham Twerski utilise cette histoire pour illustrer le fait que c'est bien l'inconfort qui déclenche les processus de changement. Si vous prenez un anxiolytique dès que vous ne vous sentez pas bien, alors vous risquez de bloquer tout processus de changement en vous.

De même pour une organisation, en particulier une entreprise. C'est une forme d'inconfort qui, bien souvent, est le déclenchement d'un processus de changement et c'est presque sûrement un inconfort qui déclenche la venue d'un consultant. Et, en tant que consultant, vous n'êtes pas un anxiolytique car, à supposer que vous en ayez le pouvoir, si vous stoppiez tout inconfort, vous stopperiez aussi tout processus de changement. L'inconfort est en somme le messenger de la nécessité du changement : ne tuez pas le messenger !

L'inconfort dans une entreprise prend souvent la forme du conflit, tant l'entreprise est le lieu de la rencontre entre des parties prenantes. L'inconfort ici ne vient donc pas d'un entre-soi entre le moelleux de la chair et le dur de la carapace mais bien d'ajustements nécessaires entre ces différentes parties prenantes : des ajustements pour s'adapter au marché, pour améliorer la productivité face à la concurrence ; des ajustements pour maîtriser la croissance ou au contraire traverser une crise ; des ajustements pour gérer des dissensions au sein de l'organisation, etc.

## Que faire du conflit ?

La réponse la plus sensée est probablement : rien ; absolument rien. Mais ce serait peut-être un peu exagéré. Il importe en effet – car on a beau dire, le risque peut exister – de s'assurer que le conflit ne dégénère pas. Autrement dit qu'il ne donne pas lieu à de la violence (et il existe bien d'autres sortes de violences que les violences physiques). En entreprise, cela passe par poser un cadre. C'est-à-dire des règles comprises et acceptées par les parties prenantes. Ce qui nécessite bien entendu plus que le simple concours actif de la direction, un véritable engagement de sa part.

Bien souvent cependant, ce cadre préexiste ; notre devoir de professionnel est néanmoins de s'en assurer puisque, à moins d'être des consultants placebos, vous faites bouger les lignes, vous provoquez donc des ajustements qui sont autant de petits tremblements de terre.

Après quoi, ces précautions étant prises, votre devoir est probablement de vous efforcer de ne pas bloquer le conflit mais d'en fluidifier l'expression. Entendre ce que les parties prenantes ont à dire ; entendre leurs objections, leurs besoins mais aussi leurs contraintes et leurs difficultés.

Dans mon métier d'accompagnement, on apprend à ne pas chercher à aider les gens. Cela peut paraître paradoxal mais c'est surtout montrer qu'il faut surtout placer notre confiance dans l'organisation elle-même plutôt que tout prendre sur ses propres épaules.

Songez à un accouchement : c'est de l'inconfort pur pour la mère et sans doute pour l'enfant ; vouloir éliminer totalement cet inconfort, ce serait éviter l'accouchement et provoquer la mort des deux. En tant que consultant, vous êtes des sages-femmes, laissez humblement la nature faire car l'ajustement, tout comme le conflit, c'est la vie.

*Laurent Quivogne* 

## LE CONFLIT COMME SOURCE D'ÉNERGIE POUR LA PERFORMANCE D'ÉQUIPE



Changer notre regard sur les tensions et les conflits, et savoir les aborder, permet aux équipes d'accéder à un niveau supérieur de performance.

Ce regard c'est voir les tensions et les conflits comme une source de richesse. Ils sont une source d'énergie qui correctement abordée permet de renforcer le lien au sein de l'équipe, et accéder à plus d'informations. Avec plus de lien et plus d'informations l'équipe prend des décisions à la fois plus créatives et plus pragmatiques, ce qui résulte en des décisions agiles et mises en œuvre avec succès, et donc amène à un niveau supérieur de performance.

"Nous ne savions pas pourquoi faire cette réunion, entre le bureau d'étude, l'administratif, le juridique, la production et l'expédition. Lors de cette réunion, nous avons pris une décision qu'aucun d'entre nous n'avait imaginée au départ, qui avait le soutien de tous et qui impactait profondément le rythme de travail et la coordination de chacun des services. 12 mois plus tard, au-delà des gains en qualité et productivité, nous découvrons encore les bénéfices de cette décision, qui a amené à changer notre communication commerciale, nos conditions de vente et certains de nos prix."

Où sont les tensions et les conflits dans cet exemple dans une petite PME fournisseur dans l'industrie de la parfumerie ?

Ils trouvent leur place dans le processus de décision et la manière d'élucider les informations qui ont un impact sur la décision et sa mise en œuvre.

La raison d'être des conflits est de révéler une information qui cherche à voir le jour. C'est parce que c'est difficile de voir le jour, que se crée une tension, qui va monter jusqu'à être entendue et prise en compte. Ne pas se dire les choses conduit à l'escalade. Dans notre culture pourtant, le conflit est tabou. Et comme tout tabou, soit on ne le voit pas (évitement, déni) soit il se manifeste de manière déséquilibrée par rapport aux besoins de la situation, on a alors des conflits violents où les gens cherchent plus à avoir raison ou à se protéger qu'à servir les besoins de la situation et à remplir leur fonction.

Le conflit c'est une forme de chaos. Dans nos cultures managériales, le chaos est interprété comme un manque de maîtrise et une défaillance du leadership. Donc soit il est évité, soit il prend une place déséquilibrée, disproportionnée, ce qui renforce la conviction que les conflits sont par nature quelque chose de mauvais. En ne changeant pas notre regard et notre approche du conflit, les conséquences sont des mauvaises décisions et du sabotage des décisions avec tous les degrés : de manière inconsciente, passive, active, délibérée et parfois jusqu'à des formes de terrorisme. Une autre conséquence est la difficulté à parler de façon constructive de performance, en tout cas pour les sujets de performances qui ne sont pas institutionnalisés par l'organisation (par exemple, dans un service R&D, il est institutionnalisé dans les entretiens annuels de parler d'innovations réalisées et il pourrait être compliqué de parler de chiffre d'affaires).

Alors, en tant que leader d'équipe, voici quelques questions à se poser. Est-ce que je veux éviter le chaos ou alors obtenir des résultats ? Est-ce que je veux avoir raison ou bien avoir une équipe performante ?

Les équipes qui intègrent une dose de chaos dans leur fonctionnement quotidien et qui savent exploiter son énergie ne sont pas pour autant chaotiques, ni anarchiques. En plus de regarder les tensions et les conflits comme une source de richesse plutôt que quelque chose de mauvais, elles ont une connaissance de la mécanique des tensions et des conflits, des différentes phases, le chaos n'étant pas une finalité mais un passage, utile pour révéler l'existence de quelque chose qui coince et qui n'a pas été mis à jour. La plupart des méthodes de gestion des conflits échouent dans la phase chaos, car cette phase n'est pas constructive par nature. Mais on ne peut pas en faire l'impasse, ce serait comme croire qu'il est possible de passer de l'automne au printemps, sans passer par l'hiver. Par exemple, un sujet qui a été tranché, qui n'avance pourtant pas dans les faits, et qui revient sur le tapis à chaque réunion, indique qu'il y a quelque chose à mettre à jour sur lequel on a tenté de faire l'impasse. Savoir que l'hiver n'est qu'une saison, une phase du processus, va permettre à l'équipe sinon au leader de "contenir". Par contenir je veux dire autoriser la pleine expression



de cette phase, tout en évitant l'éclatement de l'équipe. Plus le leader peut contenir, plus profondes seront les révélations, plus puissante et pertinente sera alors la décision. Une des conséquences de ne pas avoir cette capacité à contenir, c'est de ne pas résoudre la tension ou le conflit. Alors on les voit se représenter cycliquement. Quand vous voyez un sujet qui revient régulièrement sans avancer, vous savez qu'il y a un sujet conflictuel et évité.

Sous-jacent aux tensions et conflits est la diversité. Le défi de la diversité commence avec soi-même, par exemple quand une partie de soi est sceptique sur la pertinence d'un projet, et qu'une autre partie de soi, plus puissante ne veut pas l'entendre. Si je n'ai pas conscience de ce conflit de diversité intérieure, je donne le pouvoir à mon "saboteur", qui tire sa force de l'ombre, du fait de ne pas être connu, et mes actions seront en décalage avec mes décisions. Pourtant si j'écoute la partie de moi qui est sceptique, bien souvent je découvre qu'elle a une information importante pour la réussite du projet. Éliciter cette information conduit à une décision créative qui intègre l'essentiel des deux points de vue et a le soutien de toutes les parties de moi. Cette dynamique est la même dans une équipe. Lorsqu'elle n'intègre pas sciemment les tensions et les conflits dans son fonctionnement quotidien, quand elle prend une décision A, c'est B qui est mis en œuvre, à moins de dépenser une énergie énorme pour forcer la réalisation de A. On voit que la question de la diversité est partout, et la réussite de l'inclusion au sein d'une équipe ou d'une organisation passe par notre regard et notre approche des conflits. Par ailleurs nos conflits intérieurs et nos conflits dans l'équipe sont liés, beaucoup plus que nous le pensons. Et ce lien peut être valorisé comme un point d'appui pour lire les situations dans une posture de leadership qui assure le lien entre ce qu'il se passe dans l'instant et le projet d'équipe.

Changer son regard sur le conflit, connaître les phases du processus du conflit et savoir identifier dans quelle phase se trouve l'équipe, limiter l'escalade des tensions en conflit en les invitant en amont dans le processus de décision, sont les trois tenants des équipes qui exploitent l'énergie des tensions et des conflits pour renforcer le lien entre les membres et prendre de meilleures décisions.

Être leader d'une telle équipe, c'est exercer un autre genre de leadership. Un leadership qui offre un espace capable d'accueillir les différentes phases du conflit, un leadership focalisé sur le processus de décision en veillant qu'il utilise l'énergie des tensions et des conflits. Alors dans cet espace l'équipe peut discuter de performance sans tabou, rester focalisée sur les résultats sans mettre en danger le lien dans l'équipe, accéder à un niveau de créativité et de pertinence dans ses décisions, donc au final produire une performance supérieure.

Devenez leader d'équipe ultra-performante.

*Philippe Pesme*  


## CONFLIT DE CULTURE OU CULTURE DU CONFLIT ?

### Écart culturel : un biais de l'intelligence collective

Lorsqu'en 2007 j'ai quitté l'Iran pour m'installer en France, bien que j'aie intégré exactement la même fonction au sein du même groupe (Groupe Renault), j'ai évidemment rencontré plus d'un cas conflictuel en lien avec ma culture d'origine et mon nouvel environnement. Le premier conflit c'était avec moi-même : je me questionnais sur ma capacité de m'intégrer, d'arriver à me faire comprendre et de rester performante malgré mes difficultés avec la langue et la nouvelle culture dans laquelle je me trouvais. Puis d'autres conflits n'ont pas tardé à suivre. Heureusement ils étaient plutôt légers et sans conséquences inquiétantes. La façon dont mon manager exprimait ses attentes ou l'interaction avec mes collègues me semblaient déroutantes. Parfois je me sentais isolée ou ignorée. Parfois j'avais l'impression que l'on ne me prenait pas au sérieux. Mais très rapidement j'ai compris que j'étais dans une équipe bienveillante et mon manager faisait de son mieux pour que je puisse être au même niveau d'information que les autres. D'ailleurs le fait de travailler m'a aidé à accélérer mon apprentissage de la langue et à regagner la confiance en moi.

Presque 10 ans plus tard, travaillant dans l'industrie de l'énergie, une opportunité de travailler en dehors de la France s'est présentée à moi. Pour un client russe et sur l'un des plus grands projets de construction de raffinerie en Russie, on m'a confié la responsabilité d'embaucher et de former une équipe locale tout en apportant mon expertise de la gestion de la documentation technique. Cette fois, équipée de ma double culture franco-iranienne ainsi que de ma bonne maîtrise de l'anglais, j'étais confiante de réussir aisément cette expérience dans un nouveau pays. Or, la situation était loin d'être facile. D'une part à cause de la configuration complexe du projet et de l'autre du contexte culturel. Pour certaines réunions, le recours à un traducteur était indispensable, certaines phrases après la traduction étaient déformées, certains messages étaient non livrés, certaines attitudes me dépassaient. Au bout de 6 mois j'ai constaté que mon rapport avec mon client ainsi qu'avec l'équipe que je dirigeais était complètement teinté de difficultés communicationnelles avant de se transformer en difficultés relationnelles. Avec le recul et l'aide de mes amis Russes, j'ai pris conscience de certains faux pas. Notamment, j'ai compris

que j'aurais dû passer plus de temps à organiser des réunions avec les directeurs même si c'était au détriment du temps de formation et d'intégration de mon équipe. On m'avait considérée comme une manager incompetente car je partageais tout mon savoir et beaucoup d'informations avec mon équipe. En effet, dans la culture russe, partager les informations c'est comme partager son pouvoir, or le pouvoir ne se partage pas... Avoir une posture distante et méfiante est ce qui est le plus adapté dans ce cas. Mais le moment où j'ai saisi les racines de mes difficultés relationnelles, c'était trop tard. Les jugements ont été déjà fixés, le conflit avec mon client Russe était cristallisé et toutes tentatives pour réparer la situation étaient en vain. Comment aurais-je pu éviter cette complexité ?

Au sens anthropologique et sociologique, la culture est l'ensemble des activités, des croyances et des pratiques communes à une société ou à un groupe social particulier<sup>1</sup>. Selon Bourdieu, la culture est un capital que chaque groupe essaie de valoriser<sup>2</sup>. Dans l'environnement de travail d'aujourd'hui de plus en plus globalisé, avoir des équipes culturellement diversifiées est l'une des conditions de succès pour le développement des entreprises. La diversité culturelle des équipes permet à l'entreprise d'avoir à son tour une culture plus large et plus adaptative pour l'ensemble de ses collaborateurs et de ses clients. Mettant à profit la diversité des points de vue disponibles, l'entreprise est donc dotée d'une meilleure créativité dans la résolution des problèmes complexes.

Selon l'ONU 12,8% de la population française est composée d'étrangers dont la grande partie a l'âge de travailler<sup>3</sup>. Les personnes de nationalité étrangère ou nées à l'étranger et récemment naturalisées font partie de la population active en France. Vivre et travailler dans un autre contexte que son propre pays est très enrichissant sur le plan du développement personnel, mais ne va pas de soi. L'apprentissage de la langue d'une part et l'appréhension de la culture de l'autre, requiert une solide motivation. C'est après la dissipation de la brume que le beau paysage peut être admiré...

Le beau paysage fait partie du monde vivant et réel, mais l'éclatement de conflits avec son environnement et ses interlocuteurs à des échelles variées est cependant consubstantiel à ce monde.

A partir du moment où un individu ou un groupe tente d'imposer son modèle culturel en tant que seule référence, un conflit peut surgir. Ainsi le fond culturel des individus et des groupes pourrait alimenter la déstabilisation de la cohésion d'un système humain. Que l'on soit un dirigeant multiculturel ou bien un dirigeant qui gère les équipes multiculturelles, l'occasion d'intervenir dans une situation conflictuelle influencée par un héritage culturel donné surviendra fatalement tôt ou tard. L'automatisme culturel pour l'un, l'ambiguïté de l'action ou du langage pour l'autre, peuvent engendrer des incompréhensions culturelles menant rapidement à des conflits interpersonnels.

Les tensions causées par la différence culturelle ont été étudiées par un chercheur à l'université de Harvard, Roy Y. J. Chua<sup>1</sup>. A travers trois études, il démontre que la discordance culturelle ambiante diminuait l'efficacité des individus à relier des idées de cultures disparates. A cause du conflit, une tension est ressentie à la fois par les antagonistes et aussi par d'autres collaborateurs normalement en dehors du conflit. Le simple fait d'observer un conflit culturel entre deux antagonistes, parasite la vision de l'observateur sur la compatibilité des deux cultures. La qualité de collaboration entre les individus venant des cultures différentes pourrait être ainsi altérée, et leur relation plus sujette au conflit.

Alors comment éviter ce coût induit par la «disharmonie culturelle ambiante» («ambient cultural disharmony) tel que le nommait Roy Y. J. Chua? Comment préserver une qualité de collaboration au sein d'une entreprise multiculturelle ? Tout est une question d'intégration des individus dans l'équipe, de capacité à animer l'intelligence collective puis à maîtriser le conflit le cas échéant.

Premièrement, il ne faut pas oublier que les individus multiculturels ont beaucoup à offrir à l'entreprise. Avec la diversité de leur parcours de vie, ils disposent d'une capacité d'adaptation et de résilience plus large. Ils sont dotés d'une vision plus étendue qui leur octroie une plus grande marge de tolérance vis-à-vis de leur environnement. Le manager doit reconnaître et valoriser ces atouts pour augmenter la performance de l'ensemble de son équipe.

Deuxièmement, il s'agit de l'art de positionner sa hauteur de vue, que l'on soit soi-même multiculturel ou dans une équipe multiculturelle. Prendre conscience de ses propres biais culturels et accompagner son équipe à pratiquer ce même exercice en mettant en place des espaces de sensibilisation, voilà une démarche saine et proactive dans les environnements multiculturels. Des études menées sur les équipes multiculturelles ont conduit à des propositions de modèles de coopérations interculturelles, ces modèles pouvant constituer pour le manager de bons outils valorisant pleinement la richesse culturelle de son équipe.

Puis à l'échelle de l'organisation, le dirigeant conscient du pouvoir de la culture, soutient sa direction de Ressources Humaines sur les axes suivants :

- une démarche de parcours d'intégration de formation,
- une gestion proactive des potentielles frictions culturelles,
- la construction d'une culture d'entreprise englobante<sup>6</sup> qui promeut le respect et la compréhension entre les différences culturelles, en parallèle de la mobilisation et la stimulation de l'intelligence collective, une source d'infinie richesse pour une entreprise apprenante.

Dans cette perspective, la diversité culturelle constitue un levier essentiel pour la performance, l'innovation et la création.

Les grands groupes ont cette capacité d'intégrer la gestion culturelle dans leur organisation, ils sont d'ailleurs, pour la grande majorité implantée partout dans le monde. En revanche, il est fort probable qu'attendre un tel niveau de maturité et aisance avec l'interculturalité prenne quelques boucles d'itérations et nécessite même un projet de transformation. Pour les plus petites structures comme certains ETI ou start-up qui n'ont pas atteint cette maturité mais qui ont l'ambition de se développer à l'international et avec des équipes de cultures diversifiées, mobiliser les ressources à la fois humaines et financières pour lancer un projet de transformation peut s'annoncer long et coûteux. Il existe un compromis efficace et économique pour ces entreprises qui ne peuvent pas se permettre une dépense conséquente pour investir dans les conseils de grands cabinets et les programmes de transformation à longue haleine. Des consultants indépendants peuvent coacher les managers à l'exercice de prise de conscience culturelle et déployer un programme d'accompagnement court et spécifique sous forme d'ateliers collaboratifs et aider à accélérer la transformation. Dans ces ateliers, les équipes en place à travailler ensemble dans la mise en place d'un plan d'action et ainsi, elles gagneront rapidement en autonomie s'engageant directement dans l'action.

*Sarah Yarmohammadi*  


<sup>1</sup> « Dossier - La culture, reflet d'un monde polymorphe », s. d., <https://www.futura-sciences.com/sciences/dossiers/philosophie-culture-reflet-monde-polymorphe-227>

<sup>2</sup> Pierre Bourdieu, « Les trois états du capital culturel », Actes de la Recherche en Sciences Sociales, no 30 (1979): 3-6.

<sup>3</sup> « International migrant stock 2019: Country Profiles (FRANCE) », s. d., <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/countryprofiles.asp>

<sup>4</sup> « How Cultural Conflict Undermines Workplace Creativity », s. d., <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/12/09/how-cultural-conflict-undermines-workplace-creativity>

<sup>5</sup> Les études d'Adler (1983, 1986), théorie des conventions par Boltanski et Thévenot (1987), théorie de la traduction par Callon et Latour (1978),

<sup>6</sup> Hélène Karjalainen, « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? », Revue française de gestion 204, no 5 (2010): 33-52.





En savoir plus sur l'adhésion ?  
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?  
Participer à nos événements ?

[CONSULTEZ NOTRE SITE](#) 

[info@xmp-consult.org](mailto:info@xmp-consult.org)



**xmp**  
consult

Association loi 1901 ayant son siège au  
5 Rue Descartes 75005 PARIS