

Le gestionnaire peut-il faire office de médiateur pour résoudre un conflit ?

Gestion, volume 31, numéro 4, hiver 2007

D 47

DOSSIER Jean Poitras

Le gestionnaire doit garantir le bon fonctionnement de son organisation, notamment en gérant les relations interpersonnelles. Si le climat de travail est miné par les conflits et que le rendement des employés diminue, c'est le gestionnaire qui, en fin de compte, est responsable de cet échec. Conséquemment, l'habileté à résoudre des conflits rapidement est une compétence clé pour le gestionnaire. Une récente étude a d'ailleurs démontré que l'aptitude des gestionnaires à dénouer les impasses est un facteur important de l'évaluation du potentiel de promotion de ceux-ci (Delahoussage, 2002.)

Pour résoudre rapidement les conflits, favoriser un climat de consensus et maintenir de bonnes relations entre les employés, il faut que le gestionnaire possède une certaine compétence en médiation. En privilégiant cette approche, il aide ses employés en conflit à découvrir eux-mêmes une solution à leur problème en tenant un rôle de facilitateur «neutre» des discussions. Le gestionnaire encadre alors les échanges entre les employés en conflit pour les aider à déterminer leurs priorités et les encourager à mettre au point des solutions où tous y trouveront leur compte, y compris l'organisation.

La médiation, un outil de gestion

La médiation est un outil efficace pour dénouer les impasses, car elle permet au gestionnaire de contrer les pièges conflictuels qui empêchent les parties de résoudre leur différend. Ainsi, le gestionnaire peut faciliter la recherche d'une solution en aidant ses employés de plusieurs façons.

Dans un premier temps, au cours du processus de médiation, le gestionnaire encadre les discussions des employés en conflit. Il les aide ainsi à déterminer leurs priorités et les encourage à proposer des moyens pour que tout le monde soit satisfait dans l'organisation. En l'absence d'un tel processus, les gestionnaires se font généralement prendre au piège. Ils tentent alors de désigner un coupable en demandant aux employés de se justifier et ne font ainsi qu'amplifier le problème, en incitant les employés à argumenter plutôt qu'à comprendre la situation et à y trouver une solution.

De plus, en agissant comme médiateur, le gestionnaire atténue les tensions et l'anxiété qui empêchent les parties d'aborder le problème de façon rationnelle. Trop souvent, sous le coup de l'émotion et de la frustration, les personnes en conflit en viennent à attribuer à l'autre tous les torts, quitte à déformer la réalité. Ainsi, si le gestionnaire n'a pas recours au cadre de la médiation, les employés risquent de s'emmurier dans un cercle vicieux de blâmes et de reproches stériles.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue le fait que si la solution était évidente, le conflit n'existerait probablement pas. Il est donc normal que les personnes en désaccord prennent du temps à trouver une solution. Trop souvent, celles-ci se découragent et s'abandonnent à une escalade du conflit. En ayant recours au processus de médiation, le gestionnaire incite les employés à surmonter les obstacles qui pourraient les inciter à rompre les discussions. Il les force ainsi à concentrer leur démarche sur la recherche d'une solution.

Somme toute, le processus de médiation peut être un outil important pour le gestionnaire. Néanmoins, la médiation est une compétence difficile à maîtriser : il faut parfois changer des habitudes bien ancrées et adopter des comportements qui vont à l'encontre de l'intuition. Il est donc nécessaire que les gestionnaires acquièrent ces nouvelles habiletés. Les situations propices à une médiation entreprise par le gestionnaire De façon générale, nous pouvons dire que l'intervention du gestionnaire en tant que médiateur est tout à fait possible, voire souhaitable, dans les situations suivantes. Pensons d'abord aux relations de travail dysfonctionnelles. Une mauvaise relation de travail entre deux employés peut non seulement nuire à leur rendement, mais aussi avoir un impact négatif sur toute l'équipe, alors que les antagonistes demandent à leurs collègues de prendre parti. Si le gestionnaire n'intervient pas à temps, ce genre de situation peut créer un climat de travail pourri et une baisse importante de productivité. Position Le gestionnaire peut-il faire office de médiateur pour résoudre un conflit ?

Les divergences d'opinions paralysantes représentent un autre type de situations problématiques courantes. Deux employés ne s'entendent pas sur la manière d'atteindre certains objectifs, sur les priorités ou encore sur le crédit qui doit être donné à la contribution de chacun; il est important que le gestionnaire intervienne. En effet, ce genre de conflit peut vite mener à une guerre interne, engendrant des comportements improductifs, voire un boycottage des efforts de l'autre. Certaines organisations sont paralysées par ce genre de conflit, qui aurait pourtant pu être désamorcé grâce à la médiation.

Finalement, l'approche de la médiation peut également s'avérer fructueuse au cours de réunions de travail, surtout lorsque des décisions difficiles sont à l'ordre du jour. Trop souvent, les participants passent plus de temps à défendre leur point de vue qu'à chercher une solution qui mobilisera tout le monde. En adoptant le rôle de médiateur, le gestionnaire peut ainsi concilier les intérêts, favoriser la prise d'initiatives et l'adoption de projets.

Les limites de la médiation entreprise par le gestionnaire.

Si le gestionnaire peut recourir à la médiation pour résoudre la plupart des conflits qui surviennent au sein de son équipe de travail, il serait néanmoins utopique de croire que tous les différends peuvent être réglés de cette manière. Certaines bornes appliquent à la médiation, surtout lorsqu'elle est entreprise par le gestionnaire.

Le maintien d'un certain niveau d'impartialité vis-à-vis des personnes représente une limite. En effet, pour que la médiation soit efficace, il est important que les employés puissent discuter ouvertement de leurs préoccupations et de leurs priorités. Pour ce faire, ils doivent avoir l'impression que le médiateur ne favorise pas un employé au détriment d'un autre et qu'il n'utilisera pas les informations divulguées en médiation contre eux. Lorsque le gestionnaire est trop près d'un des employés, ou encore lorsqu'il est impliqué directement ou indirectement dans le conflit, il ne peut faire efficacement office de médiateur. Ainsi, les conflits suivants ne sont pas propices à une intervention par le gestionnaire : la contestation d'une fin d'emploi, une plainte pour discrimination, une plainte pour harcèlement et un grief syndical. Pour ces situations, il est alors opportun de laisser quelqu'un d'autre animer la recherche d'une solution.

L'éventail des solutions possibles peut également constituer une limite. Pour pouvoir tirer profit des avantages de la médiation que sont la créativité et l'adhésion volontaire des employés à l'entente, il faut une certaine marge de manœuvre en ce qui concerne les solutions possibles. Les employés doivent pouvoir formuler une entente qui répond aux besoins de tous. Cependant, il n'y a parfois qu'une seule solution valable pour l'organisation. On peut penser à une fraude sérieuse de la part d'un employé et au bris de confiance qui en résulte. Dans ces circonstances, la médiation n'est peut-être pas appropriée et le gestionnaire devra plutôt adopter le rôle d'arbitre.

Conclusion

Les conflits peuvent engendrer un climat de travail malsain, saper la motivation du personnel et rendre difficiles la coordination et l'intégration des tâches. La médiation s'avère un outil d'intervention précieux pour tout gestionnaire qui désire éviter que les différends ne prennent des proportions incontrôlées et trouver des solutions permettant de rétablir un climat de concorde.

Parmi les avantages que comporte la médiation pour les gestionnaires, mentionnons d'abord l'économie de temps. Des études ont démontré que les gestionnaires passent près du quart de leur temps à gérer des conflits (Foucher et Thomas, 1991); l'habileté à régler rapidement les différends est donc une compétence clé. Ensuite, les petites rivalités mal gérées entre employés peuvent rapidement devenir des crises incontrôlables en raison de l'escalade conflictuelle. En utilisant ses habiletés de médiateur, le gestionnaire peut prendre l'habitude de désamorcer promptement les conflits. Dans cette perspective, la médiation s'avère un outil intéressant pour prévenir l'escalade conflictuelle.

Toutefois, le principal avantage que comporte une aptitude en médiation est sans contredit la plus grande confiance qu'elle donne en sa capacité d'aborder sagement les conflits en milieu de travail. En effet, les gestionnaires évitent souvent les conflits parce qu'ils ont l'impression de ne pas savoir comment s'y prendre pour les résoudre (Van Slyke, 1999). Fort de ce savoir-faire, le gestionnaire se sentira apte à aborder les conflits qui divisent ses employés plutôt que de laisser les situations se détériorer. Ce faisant, il fera preuve de leadership.