PHOTO ADOBESTOCK

SE FAIRE AIDER POUR SURMONTER UN CONFLIT

Dans un cadre professionnel comme ailleurs, certains conflits, ouverts ou souterrains, font de gros dégâts en cascade. Cela peut même conduire à la dissolution de l'entreprise. Une solution est de se faire accompagner avec un coaching de médiation. Exemple d'une association au bord de la rupture qu'a aidée Denis Rabeau (Bo. 179), coach, fondateur de Vision Into Actions.

PHOTO DR

DENIS RABEAU (Bo. 179) démarre sa carrière en 1983 comme ingénieur au Québec dans une filiale de Leroy-Somer, spécialiste des alternateurs et systèmes d'entraînement électromécanique et électronique. Dix ans plus tard, il prend un poste de directeur d'usine au Comptoir général du ressort, dans l'Orne, qu'il occupe jusqu'en 1999. Plus tard, il dirige l'usine Eaton à Pau (Pyrénées-Atlantiques), société spécialisée dans la gestion de l'énergie. En 2013, il devient directeur du compte stratégique d'Airbus Group à Toulouse. En 2017, il profite d'une reconversion et d'une formation certifiante de coach pour créer son entreprise, Vision Into Actions, à Toulouse, afin d'accompagner des individus, des équipes et des organisations.

Dans un couple, on le sait bien, il est bon que chacun exprime son ressenti, ses besoins et, surtout, écoute l'autre ! Eh bien, c'est — presque — la même chose au sein d'une équipe professionnelle. Le coaching de médiation est un processus basé sur l'intelligence émotionnelle où chacun est amené à s'exprimer sans juger l'autre, en vue de réguler les relations humaines. Prenons un exemple.

PERSONNE N'A RAISON NI TORT

Deux associés à la tête d'une agence de communication ne s'entendent plus sans oser se l'avouer franchement. À force, leur malaise rejaillit sur toute l'entreprise et, certains jours, l'absentéisme monte jusqu'à 60 %. Comment sortir de l'impasse sans blesser aucun ego ? Il est conseillé de se faire accompagner en se basant sur une approche de régulation ou coaching de médiation.

Le coaching de médiation est différent de la médiation juridique, qui génère parfois un sentiment d'injustice : dans cette dernière, en effet, chaque partie doit se plier à une décision et on donne souvent raison à l'un plus qu'à l'autre. Dans la régulation, au contraire, ce sont les personnes en désaccord qui définissent elles-mêmes et conjointement un projet d'accord.

Lors de séances préalables, chacun est amené à partager sa représentation des situations conflictuelles, à mettre les sujets épineux sur la table, à passer de l'implicite à l'explicite. Tout cela dans un contexte bienveillant, exigeant et,

surtout, d'écoute active. L'objectif primordial est que ces personnes mettent en place des actions qui vont installer, petit à petit, un changement de relation entre elles.

RESPONSABLE DE SA PAROLE, JAMAIS DÉVALORISÉ

Cette approche de régulation convient dans différentes situations : tensions entre deux collègues ou associés, difficultés d'un manageur avec un collaborateur, voire avec toute l'équipe, mise à l'écart d'une personne dans un groupe, désaccord entre client et fournisseur, etc.

L'accompagnement est structuré en deux «étages». Reprenons l'exemple des deux associés. D'abord, le coach définit les règles à suivre, le rôle de chaque partie et son propre rôle. Ainsi, il rappelle que ce qui sera dit ne sortira pas de la pièce et que rien ne pourra être reproché à la personne qui s'exprimera. On ne dévalorisa personne ni aucun des propos tenus à propos des autres ou de soi.

Chaque personne devra être responsable de sa parole. C'est notamment pourquoi on utilisera la première personne, et non le «tu» ou le «vous». On proscrira toute fuite ou procédure d'évitement. Sans mensonge ni secret, l'information utile à tous sera restituée au groupe.

Il est à noter, enfin, que le contenu est de la responsabilité des parties en conflit tandis que l'accompagnement, lui, relève de celle du coach. Une fois ces règles strictes posées, le groupe convient de caler des séances d'expression individuelles avec le coach entre les séances de régulation à deux ou en groupe.

Durant ces séances individuelles, chacun exprime en toute confidentialité ses préoccupations opérationnelles, relationnelles, voire existentielles, et identifie les modes de (dys) fonctionnement qui l'ont amené à briser la relation privilégiée qu'il avait avec son associé, qui était également un ami à l'origine.

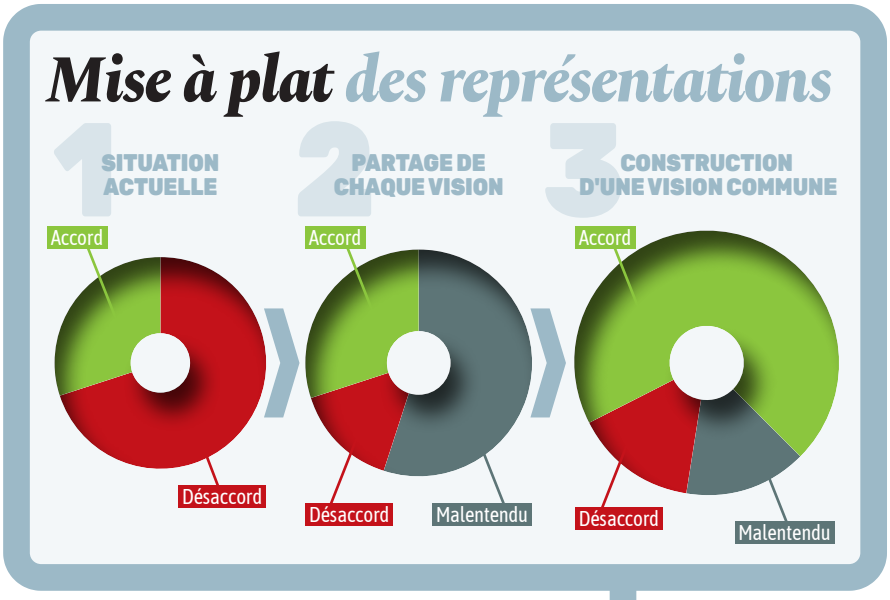
LEVER LES MÉSINTERPRÉTATIONS

Au terme du processus, quelques éléments fondamentaux ont été retenus. Chacun a réussi à exprimer à son associé ce qu'il avait accumulé au fil des années : malentendus dénoués, frustrations entendues, non-dits enfin exprimés.

Une fois leur parole libérée, les deux associés ont été soulagés. Le mode écoute «active» a permis de comprendre comment l'autre percevait l'activité et l'orientation du business. Au fil du temps, en effet, le regard que chacun portait sur la société commune n'avait plus rien à voir avec ce qui avait été exprimé au moment de la création ! Cette mise à plat des représentations individuelles (voir le graphe) a permis de construire une nouvelle vision commune de la société, de renforcer leur coopération mais aussi d'embarquer les équipes derrière eux.

Car, dans cet exemple, une des retombées bénéfiques du coaching de médiation a été une amélioration de l'ambiance générale, entraînant une baisse notable de l'absentéisme.

Denis Rabeau (Bo. 179)



SOURCE : VISION INTO ACTIONS

Le Rexam en pratique

Pour des renseignements personnalisés

- **par mail :** rexam@arts-et-metiers.asso.fr
- **via le site :** http://www.rex-am.com

Besoin de conseil, d'une expertise, d'un coaching, d'accompagnement ou de management de transition ?

- **Décrivez votre besoin à** rexam@arts-et-metiers.asso.fr
  - Votre demande est diffusée aux membres en vingt-quatre heures ;
  - les membres ayant l'expertise requise vous contactent directement.
- **Consultez notre site** http://www.rex-am.com
  - Sélectionnez les profils qui vous intéressent ;
  - contactez les membres directement.
- **Contactez-nous par mail ou téléphone**
  - Pour vos demandes particulières ;
  - pour un traitement confidentiel.

Comment devenir membre du Rexam ?

- **Être membre** de la Société des ingénieurs Arts et Métiers ;
- **Avoir un projet** de création d'une activité de conseil, d'expertise, de coaching, de management de transition, etc., être indépendant ou exercer déjà cette activité ;
- **Faire une demande** par courriel ou via le formulaire sur http://www.rex-am.com ;
- **Suivre le processus de création de son profil et acquitter une cotisation** (30 €/an, sauf cas d'exonération).