

Cinq techniques pour régler

Ces cadres ont résolu des situations conflictuelles chacun à leur manière. Nous avons demandé à des professionnels d'horizons très divers de commenter leurs tactiques.



« J'ai parlé un langage de vérité et j'ai été très présent sur le terrain »

François Cerisier, ex-directeur d'usine

PHOTO : RODOLPHE ESCHER POUR MANAGEMENT

implication en apparaissant dans les ateliers de manière impromptue et à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit.

François Cerisier s'assure également de l'observance des règles d'hygiène et de sécurité (obligatoires mais inappliquées) et du respect des horaires en trois-huit. Une fois le climat un peu apaisé, il implique l'ensemble des équipes dans un projet de réorganisation. Finalement, au bout de dix-huit mois, le site est félicité par la maison mère pour ses excellents résultats. Une consécration qui perce les dernières poches de résistance. En deux ans, ce patron hors du commun a sauvé 120 emplois en CDI et augmenté la production de 25%.

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT

Laurent Combalbert,
ex-négociateur du Raid

« La méthode des dominos est la seule efficace face à un groupe. Contraindre des 'durs' (preneurs d'otages, fortes têtes...) à adopter votre point de vue est impossible : il faut susciter leur adhésion. Ce patron a fait les choses dans le bon ordre. Il a d'abord dressé la cartographie des acteurs en présence et obtenu la confiance des chefs d'équipe. Il a ensuite redonné leur légitimité aux managers et assis sa propre crédibilité par l'exemplarité. Il a aussi su faire respecter des règles, ce qui a contribué à contrecarrer la mutinerie. Enfin, il a contrôlé la mise en œuvre de ses décisions sur le terrain. C'était indispensable, sinon les ouvriers risquaient de s'enfermer dans le laxisme ou l'agressivité. Durant tout ce temps, il a gardé son sang-froid. A la fin, les félicitations de la maison mère ont marqué la sortie du conflit et chacun a bien compris qu'il avait eu raison de baisser les armes. »

1 Les dominos : créer un effet en cascade

Début 2004, François Cerisier est parachuté à la direction d'une usine nordiste qui répare des palettes en bois. Mais la situation qu'il découvre lui donne envie de prendre ses jambes à son cou. « Les directeurs précédents avaient baissé les bras. Les ouvriers arrivaient à l'usine quand ils voulaient, tapaient le carton dans les ateliers, sabotaient les machines, volaient du bois... L'hostilité vis-à-vis de la direction était palpable. Quand je reprenais ma voiture, je m'assurais que j'avais encore du liquide de frein en pilant ! »

Pourtant taillé comme une armoire à glace, François Cerisier n'en mène pas large. Pour se sortir d'affaire, il décide d'appliquer la méthode des dominos : elle consiste à convaincre des leaders, qui eux-

mêmes feront basculer d'autres personnes, et ainsi de suite. Il commence donc par repérer des alliés potentiels, six chefs d'équipe qu'il réunit dès le premier jour.

Echaudés par la valse des patrons, ces derniers hésitent à coopérer avec lui. Le directeur joue franc jeu : « Je ne sais pas si je resterai longtemps, mais le temps que je passerai avec vous, j'aimerais qu'on le consacre à travailler ensemble. » Surpris par ce langage direct, les chefs d'équipe baissent la garde. François Cerisier peut maintenant compter sur eux pour relayer sa parole auprès des troupes. Pour cela, il instaure des réunions d'équipe le matin, pendant lesquelles il veille à ce que les chefs transmettent ses directives à leurs collaborateurs. De son côté, il s'emploie à redorer la fonction de directeur en se faisant appeler « monsieur le directeur » et en observant une discipline personnelle irréprochable. Il fait aussi la preuve de son

vous-même un différend



Aurélie Grossemy, directrice commerciale chez BODY ONE

2 Le coup de poing : sidérer l'adversaire

Un anodin remplacement qui a dégénéré en guéguerre de cour de récréation. Aurélie Grossemy devait occuper le poste de commerciale d'une agence bancaire parisienne pendant la durée du congé maternité de sa collègue Solange. Mais pendant les deux mois qu'a duré la passation de pouvoir, la tension est allée croissant. «Solange voulait que je me plie à ses méthodes de travail, que je considérais expéditives et brouillonnes, se rappelle Aurélie. Moi, avec les clients, je fonctionne davantage au ressenti, à l'écoute, sans précipitation, et en effectuant un suivi rigoureux.» Non contente de maltraiter ses clients, Solange agissait aussi en tyran avec sa future remplaçante.

Aurélie a donc affûté ses arguments afin d'affronter sa collègue au moment opportun. «J'avais beau être sa cadette de cinq ans, je pouvais me prévaloir d'un peu d'expérience et mes résultats étaient bons. Elle n'avait pas à me dénigrer devant des tiers ni à me donner des ordres.» Solange lui fournit l'occasion de passer à l'attaque en usant d'un mot déplacé à son égard. Sans se soucier de la porte restée ouverte, Auréliex-

pose vivement sa façon de penser, et conclut par un définitif : «C'est ma méthode et ça le restera. Tu devrais respecter les gens que tu formes.» Pendant plusieurs jours, Solange, saisie, reste silencieuse. Puis se met à prodiguer des conseils utiles et à agir enfin comme elle aurait dû le faire dès le départ. En tapant du poing sur la table, Auréliex Grossemy a réussi à se faire respecter.

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT

Fadila Mouissat, directrice d'une école primaire en zone difficile

“En classe, le bruit sec et inattendu d'un coup de règle sur le tableau ramène généralement le silence parmi les élèves. Par son coup d'éclat, Auréliex a finalement agi de même avec sa collègue. Face à des individus rigides, taper du poing sur la table se révèle parfois plus efficace qu'un long discours. D'autant qu'Auréliex a fourbi ses armes en menant une vraie réflexion. Ensuite, elle a su s'affirmer sans chercher à démolir sa collègue. Elle a juste replacé les choses en perspective. Ça a marché parce que Solange ne s'est pas sentie remise en cause. Ayant gardé sa dignité, elle a pu ensuite s'amender sans perdre la face. Il aurait cependant mieux valu que la porte du bureau soit fermée.”

3 Le roseau : plier mais ne pas rompre

Pendant trois mois, Gérard Dahan, alors directeur marketing Europe chez un fabricant de semi-conducteurs, a vécu un cauchemar avec sa nouvelle patronne américaine, arrogante et glaciale. L'objet du litige ? Une publicité qu'elle avait lancée aux Etats-Unis et qu'elle souhaitait reprendre telle quelle sur le Vieux Continent. «La pub mettait en scène des joueurs de base-ball, un sport qui ne parle pas aux Européens, se souvient Gérard Dahan. Je

voulais donc transposer l'idée dans l'univers du football, mais elle refusait absolument d'en entendre parler.» Autre point de désaccord : la patronne militait pour un spot télévisé, Gérard Dahan pour une campagne d'affichage en 4x3.

La première entrevue, qui a lieu à San Francisco, se passe très mal : non seulement la patronne de Gérard refuse toutes ses propositions, mais elle l'humilie en public. «La tension était si forte que je prenais des cachets pour dormir», se souvient-il. Il finit par comprendre qu'il ne la convaincra jamais en appuyant ses dires par des impressions et des sentiments. ▶



Gérard Dahan, vice-président de l'éditeur de logiciels IVALUA

► Le leitmotiv de cette femme de tête n'est-il pas «Speak with facts» (parler avec des faits)? Gérard Dahan décide donc d'adopter le même mode de fonctionnement que sa supérieure, qui consiste à raisonner avec une calculatrice à la main.

«J'ai obtenu d'elle l'autorisation de faire des tests, que je finçais sur mon propre budget – cela ne lui coûtait donc rien –, avec une publicité mettant en scène des joueurs de football.» Puis, grâce à l'envoi de statistiques prouvant l'impact des affiches grand format en France, il la persuade de venir à Paris pour discuter avec les clients. Pendant son séjour, il cède aux caprices de diva de sa boss – hôtel avec salle de gym, suite sur cour, menu personnalisé – sans rien céder sur l'essentiel. Les résultats des tests se révèlent positifs. «Lorsque je les lui ai communiqués, j'ai vu ses

yeux se mettre à briller. Moi, le petit Français qui avait osé transgresser les standards américains, je retrouvais du crédit.» Dans la foulée, la patronne accepte la campagne d'affichage, laquelle a permis de faire exploser les ventes du groupe en France. Les études Europe de Gérard Dahan sont aujourd'hui des documents de référence pour les patrons américains de la boîte.

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT

Grégoire Briançon, manager de rappeurs pour le label FOOLEK

«Avec des stars, inutile d'aller à la confrontation. Mieux vaut faire comme le roseau de la fable de La Fontaine: plier mais ne pas rompre. L'arrogance des jeunes têtes d'affiche masque souvent un manque de confiance en soi. Gérard a bien navigué en mettant son ego en

sourdine et en s'armant de patience. Il a réussi à encaisser les refus sans perdre son calme et sans y mettre d'affect, ce qui aurait amplifié la discorde. Et il s'est adapté à la psychologie de sa supérieure sans pour autant jouer les béni-oui-oui. Il a saisi qu'avec elle les chiffres et les preuves avaient force de loi. En ce sens, l'idée de la faire venir à Paris était excellente. Il a aussi été habile en faisant des concessions sur ses caprices, un sujet accessoire au regard de son objectif. Pour ma part, quand les artistes s'entêtent pour une question d'argent ou d'orgueil mal placé, je leur signale qu'ils vont se priver d'un bon partenariat avec un tourneur ou d'un clip intéressant. Mais face à sa patronne, il était difficile à Gérard de dire les choses aussi ouvertement.»



« J'ai continué inlassablement à défendre mon point de vue »

Anne Platteau, formatrice dans une SSII

PHOTO: GUILLAUME RIVIÈRE POUR MANAGEMENT

leur staff travaillant dans les hôpitaux. Je l'ai vu tout de suite. De plus, sa suffisance l'empêchait d'écouter mes conseils.»

Anne se retrouve donc dans la délicate situation de devoir montrer que son collaborateur ne convient pas sans désavouer son chef. Pour y parvenir, elle inclut dans les rapports qu'elle envoie à ce dernier des éléments très factuels sur Benoît, et exprime clairement son ressenti. Elle refuse d'ailleurs de valider sa période d'essai. Les arguments ne manquent pas: inadéquation au poste, manque cruel de résultats qui plombe le niveau général de l'équipe... Elle suggère donc à son patron de replacer Benoît à son poste précédent. Malgré ses efforts, le directeur des ventes s'entête: «J'ai bien noté vos réticences, mais je valide quand même sa période d'essai. Débrouillez-vous avec lui.»

Anne ne se laisse pas décourager par l'obstination de son supérieur: elle va chercher à obtenir gain de cause à l'usure. Tout en continuant à assurer la formation de Benoît, elle recueille les plaintes des clients au sujet de ce dernier, liste ses fautes de comportement et continue inlassablement de rédiger des rapports détaillés à son patron. Elle le tanne aussi par téléphone pendant des mois. «Après chaque tournée avec Benoît, je l'appelais le soir ►

4 L'usure: persévérer dans son action

Non, Benoît ne faisait pas l'affaire. Oui, on le lui avait imposé! A l'époque directrice commerciale pour la région Nord chez un industriel pharmaceutique, Anne Platteau pestait d'avoir hérité de ce visiteur médi-

cal, promu sur son secteur peu de temps avant son arrivée. Le fautif? Son supérieur hiérarchique, le directeur national des ventes, qui avait choisi le jeune homme en se fiant à ses très bons résultats. «Benoît était en effet très performant auprès des médecins généralistes exerçant en cabinet privé, reconnaît Anne. Mais il n'avait pas l'art et la manière avec les professeurs et

► pour lui raconter les incidents. Ses seules réactions étaient de soupirer et de s'énerver. Lors des réunions mensuelles à Paris, je revenais inlassablement à la charge. J'étais persuadée que son orgueil lui interdisait de se désavouer.»

Enfin, elle finit par annoncer à son patron qu'elle ne veut plus s'occuper de Benoît et l'invite à évaluer la situation par lui-même. Son directeur accepte. «Il a été catastrophé par ce qu'il a découvert ! Et a fini par reconnaître qu'il y avait bien erreur de casting.» Les deux s'accordent pour demander à Benoît de reprendre ses

fonctions précédentes. Mais, pour Anne, la victoire a un goût amer : la confiance qu'elle avait en son patron a été écornée.

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT

Martine Renaud-Boullart,
coach et fondatrice de MRB CONSEIL

“Il n'est pas facile de sortir de ce type de conflit. Anne et son patron ont tous deux un caractère fort et coriace. Anne a eu raison de ne pas laisser pourrir la situation. Elle a su rester factuelle, a relevé des points positifs chez Benoît et souligné ses faiblesses. Sa démarche

est toujours restée bienveillante puisqu'elle voulait recaser Benoît sur son métier initial. En revanche, elle aurait pu se montrer plus conciliante et laisser la voie ouverte au compromis : ‘Je comprends que vous l'avez choisi, il excelle avec les médecins...’ Ce qui aurait incité son patron à être davantage à l'écoute. Or Anne s'est braquée, a harcelé son chef qui, se sentant agressé, s'est fermé comme une huître. La tactique de l'usure fonctionne, mais Anne et son patron ont quand même perdu du temps.”



Michel Duhaubois,
fondateur du cuisiniste HDG CONCEPT

5 La discussion : crever l'abcès

Retards quotidiens, inefficacité, insolence... Michel Duhaubois a fini par voir rouge face à l'attitude inacceptable de son commercial. Ludovic était pourtant un collègue et ami cuisiniste avant que Michel le recrute dix-huit mois plus tôt. «On se complétait bien. Hélas, soudainement, tout a dérapé. Certes, Ludovic habitait à 80 kilo-

mètres de l'entreprise, mais les travaux sur l'autoroute étaient devenus son excuse favorite pour justifier ses retards.»

Au bout d'un mois de ce manège, Michel lui suggère gentiment de déménager, de revoir son organisation : aucune réaction. Puis il lui fait remarquer que ses résultats sont en chute. Ludovic lui rétorque : «Je fais mes heures.» Se positionnant alors clairement comme patron, Michel fait preuve d'autorité et hausse le ton. Réponse de Ludovic : «Je m'en fous !»

La guerre froide s'installe. Au bout de huit jours, désemparé, Michel décide de changer de tactique. «J'ai enlevé ma casquette de chef pour lui parler d'égal à égal, et hors de l'entreprise, dans un de nos showrooms.» Le jour de l'entretien, Michel prend soin d'installer les deux fauteuils en diagonale – une façon d'éviter le face-à-face – et attend Ludovic, qui arrive... en retard. Après lui avoir proposé un café, Michel lance la conversation sur les embouteillages avant d'entrer dans le vif du sujet : «Que se passe-t-il ? Comment un homme aussi professionnel, joyeux et efficace peut-il changer aussi rapidement ? Je ne te reconnais plus. Suis-je un mauvais patron ? As-tu des soucis personnels ?»

Ludovic craque enfin, révèle une dette contractée au poker et qu'il n'arrive pas à rembourser. «Je lui ai tout de suite dit que je ne le jugeais pas, et cette conversation a permis de crever l'abcès.» Michel a même trouvé l'adresse d'une association dédiée aux accros des jeux à laquelle s'est inscrit Ludovic. ■ **Marie-Madeline Sève**

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT

Nadia Lahmar,
médiatrice dans un quartier sensible

“Ce conflit est trop longtemps resté larvé. Lorsque la situation se dégrade de cette manière, il est bon de réagir très vite : les gens n'ont pas le temps de se défilier et de se forger des défenses. Toutefois, ce patron a eu d'excellents réflexes. Il a tendu des perches à Ludovic : le déménagement, le changement d'organisation. Un message codé pour dire : ‘Je suis à ton écoute.’ Il a su ensuite abandonner la relation hiérarchique pour une conversation d'homme à homme. La relative neutralité du lieu et la position des fauteuils ont été de bons choix. La diagonale est une configuration qui permet d'éviter le rapport de force. Ensuite, Michel s'est abstenu de juger. La solution, ils l'ont construite à deux. En revanche, trois points sont à améliorer. Au début, Michel a basculé dans l'autoritarisme. Il a aussi montré un doute : ‘Suis-je un bon patron ?’ Une réflexion salutaire mais à garder pour soi. Enfin, il a voulu trop bien faire en cherchant lui-même l'association d'aide aux accros des jeux : une telle initiative doit venir de l'intéressé. Michel a outrepassé son rôle. Cela étant, Ludovic était un ami et le lien affectif justifie ce soutien. J'ajoute un conseil : une fois ce type de conflit résolu, il faut rester vigilant en demandant régulièrement à la personne, sans aucune allusion directe au problème, si elle va bien.”