

Les classiques du conflit

STS. La société lausannoise lance un didacticiel de jeux de rôles portant sur quinze situations pratiques. Orienté dirigeants.

MARC BENNINGER

La société lausannoise STS vient de lancer un didacticiel simulant les 15 situations conflictuelles les plus classiques du management de projet. En collaboration avec le professeur Philippe Merlier de HEG Genève, dont l'équipe de chercheurs travaille sur les comportements des managers depuis 2001. Le résultat est un jeu de rôle en e-learning alimenté par 200 séquences vidéo.

TROP DE PROJETS

Le trop-plein de projets et de contraintes, tous plus «stratégiques» les uns que les autres, est la cause la plus courante de conflits en entreprise. Philippe Merlier: «Le capacity planning est une difficulté majeure en entreprise. Très souvent, le management ne dispose pas d'une vue d'ensemble des activités. Et n'est donc pas en mesure de faire des choix cohérents.»

► **Conseils:** «Pour s'en sortir, le mieux est de communiquer de manière factuelle sur votre propre capacité à absorber la responsabilité de nouveaux projets. Et dans ce genre de situation, un bon tuyau

est de demander un jour de réflexion, histoire de mettre à plat les différents mandats et de dégager une solution réaliste, observe Roland Sauter, directeur de la société STS. Si cela s'avère nécessaire, il faut apprendre à dire non. Savoir dire non est essentiel pour maintenir une bonne relation avec son supérieur. Attention cependant à la formulation... Adoptez un comportement adéquat. Communiquez autour des enjeux et participez activement à la résolution du problème. L'idée est de ne pas se retrouver comme étant soi-même le problème. Ainsi, vous aurez une manière efficace d'ouvrir le débat et de susciter la coopération de l'interlocuteur.»

► **A éviter:** Il ne sert à rien de se cabrer devant sa hiérarchie. Celui qui décide est en droit d'exiger de ses collaborateurs des surcharges de travail. Par conséquent, répondre par des phrases du style «je n'ai pas le temps» ou «je t'aurai prévenu» ne vaut rien. Ces attitudes négatives ne peuvent que renforcer les problèmes.

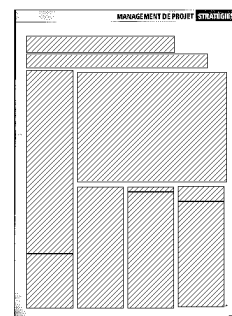
OBJECTIFS PAS CLAIRS

Au rayon des flous dans les objectifs, la réalisation d'une nouvelle chaîne de production

pour un produit qui vient de sortir est un classique. Comme plusieurs départements sont concernés (R&D, ingénierie, production, direction et finance), les allers-retours sont inévitables. Et les priorités ont toujours tendance à changer selon l'interlocuteur. Reste que le délai et le budget final doivent impérativement être tenus.

Après six mois, les signaux sont toujours contradictoires et aucune directive claire ne semble s'imposer. A noter que ce scénario concerne surtout les grands projets transversaux, typiquement dans les multinationales, avec des effectifs et des budgets importants. Comment réagir?

► **Conseils:** Dans les projets dont les objectifs sont peu clairs et changent régulièrement, le leadership fort est un facteur de réussite incontournable. Les objectifs peuvent



changer, tout simplement parce que l'actualité l'exige. Mais la responsabilité du chef de projet est de garder la maîtrise sur la définition des objectifs tout en intégrant les changements validés.

Si les écarts s'intensifient, il doit tirer la sonnette d'alarme. Dans ces situations, il est primordial d'agir à la fois avec tact et fermeté. Mais aussi de favoriser l'écoute, de sensibiliser et démontrer les impacts sur le projet, autant en termes de menaces que d'opportunités.

► **A éviter:** L'erreur serait de faire blocage sur toutes les demandes d'actualisation du projet sous prétexte qu'il y en a déjà eu beaucoup trop. La réalité économique est par essence en mouvement perpétuel. Et faire preuve de flexibilité est une compétence-clé dans la boîte à outils du manager.

JAMAIS CONTENT

Le secteur de la construction connaît bien ce genre de difficultés. Prenez une entreprise générale de construction. Son meilleur client vient de lui commander un nouveau bâtiment industriel. Selon la formule du clés en main avec une garantie de non-dépassement du budget. L'affaire est signée et la maquette approuvée par le donneur d'ordre. Mais plus le chantier avance, plus ce dernier exige des modifications qui impliqueront des surcoûts et retarderont la date

de remise.

Pris entre le marteau (le client) et l'enclume (la direction de l'entreprise), le cadre n'ose pas refuser ces nouvelles requêtes. Comment sortir de l'impasse?

► **Solutions:** On dit toujours que le client est roi. C'est vrai. Mais ce statut ne lui permet pas d'aller au-delà de ses droits. Un contrat paraphé doit être respecté. Cela dit, le travail sur la relation durable doit rester la priorité numéro un. Des attitudes de partenaire loyal, franc et constructif seront autant d'atouts dans ce genre de situation, assez délicate. Le challenge sera donc d'être coopératif tout en restant ferme sur les limites possibles. Le seul moyen d'arriver à ce résultat est de pouvoir appuyer votre communication sur des chiffres qui prouveront le coût estimé des changements ainsi que la valeur ajoutée des nouvelles demandes. N'hésitez donc pas à utiliser les techniques de négociation.

► **A éviter:** Il ne sert à rien d'entrer dans une confrontation avec un client, de surcroît s'il est important pour l'entreprise. Il faut donc éviter les prises de position et les menaces, cela ne marche jamais.

L'ÉQUIPE EN CONFLIT

Une maison d'édition lance avec succès un nouveau magazine sur le marché suisse romand. Les abonnés sont en forte croissance et les annon-

ceurs satisfaits du produit. Lors d'une séance de rédaction, des tensions font cependant surface. Le graphiste se plaint des délais jamais tenus. Les journalistes bottent en touche, pointant du doigt les impondérables du travail d'enquête sur le terrain. Du coup, un conflit ouvert éclate en pleine séance. Comment s'en sortir?

► **Solutions:** «Dans le cadre d'un conflit ouvert, si vous n'impliquez pas l'équipe dans la résolution du problème, vous aurez peu de chances de résoudre la crise, assure Roland Sauter. Votre équipe gagnera en cohésion et en autonomie si vous l'aidez à confronter les opinions et à reconnaître le droit à l'erreur.» Et Philippe Merlier ajoute: «La résolution de conflit dépend toujours d'un contexte. C'est ce qu'on appelle le management situationnel. Il n'y a pas de recette miracle. Nous conseillons aussi de faire de la prévention. De sensibiliser vos équipes aux différents modes de fonctionnement de l'être humain.»

► **A éviter:** «Les Suisses n'aiment pas les conflits. Souvent, ils préfèrent les ignorer. Ou pire, imaginer que le temps arrangera les choses. Mais dans les équipes de projet, si l'on tente de chasser un conflit, il reviendra au galop», avise Roland Sauter.



200 SÉQUENCES VIDÉOS. Des chercheurs ont mis en scène la vie des entreprises.

ABSENCE AUX SÉANCES

Une société de services informatiques cherche à développer un nouveau produit. Durant la phase de lancement, un brainstorming général est organisé. Plusieurs ateliers sont agendés pour récolter les meilleures idées. Hasard du calendrier (ou non), le meilleur informaticien de l'équipe est toujours absent aux séances. Mais sans lui, impossible de prendre une décision. Quelle marche à suivre?

► **Solutions:** Des absences

répétées aux séances peuvent s'expliquer par plusieurs raisons. L'objectif du chef de projet est donc de comprendre. Le leader est un coach: il doit questionner pour faire le tri entre les vrais et les faux problèmes. Le leader efficace est celui qui, dans toute la mesure du possible, fera participer le collaborateur à la résolution du problème. L'empathie et l'écoute active apportent des résultats généralement positifs.

► **A éviter:** «Ne tirez jamais de conclusion hâtive! Ne

pas venir aux séances n'est pas forcément synonyme de désintérêt envers le projet. Ce serait une erreur grossière de prendre à partie la personne concernée dans le cadre d'une séance collective. Le mieux est d'élucider les raisons et les causes de manière bilatérale», conclut Roland Sauter. ■ Roland Sauter anime un atelier lors du 14^e Congrès romand de management de projet (dont *PME Magazine* est partenaire), les 26 et 27 mars à l'Université de Lausanne.

www.project-management.ch