

Accompagnement en gestion des conflits : les origines

L'accompagnement en gestion des conflits est un processus de résolution des différends dans lequel on travaille avec une personne qui désire que ses interactions dans le cadre de conflits interpersonnels soient plus efficaces. Grâce au soutien d'un allié (l'accompagnateur), les clients désignent leurs buts en ce qui a trait aux conflits les plus importants pour eux, par exemple des problèmes liés à l'environnement de travail, à une entreprise familiale, à un mariage ou à d'autres contextes. Le processus peut être employé de façon proactive ou à des fins de remédiation, avant, durant ou après l'émergence claire d'un différend, et peut aussi servir à préparer une personne à participer à une médiation.

Aujourd'hui, de nombreux spécialistes en prévention et résolution des différends (PRD) associent l'accompagnement en gestion des conflits à une Canadienne qui se nomme Cinnie Noble. En 1999, Mme Noble, dont les antécédents touchent le travail social, le droit et la médiation, a créé de façon indépendante ce type d'accompagnement spécialisé. Le fruit de son labeur est un modèle en sept étapes qui aide les clients à passer graduellement de l'endroit où ils se trouvent à celui où ils désirent se trouver en ce qui a trait à la gestion d'un conflit. Mme Noble a enseigné son modèle et l'a mis en application dans les environnements de travail d'organisations privées, publiques et sans but lucratif aux quatre coins du monde, ainsi que dans d'autres contextes.

Comment Cinnie Noble a-t-elle élaboré l'accompagnement en gestion des conflits à titre de service spécialisé, et comment l'a-t-elle transformé en une pratique de résolution des différends viable? Qu'est-ce qui l'a poussée à agir ainsi? À la demande de notre publication, Cinnie Noble nous raconte ses origines.

— L'équipe éditoriale

Dans les années 1990, j'offrais des services de médiation familiale et j'ai décidé d'élargir mes horizons et de faire place aux conflits sur les lieux de travail, ce qui m'a permis de trouver plus de mandats dans ma région. Alors que j'étais candidate à une maîtrise en droit axée sur la résolution de différends, j'ai aussi consacré mon stage et quelques articles publiés aux différends liés au lieu de travail. Au fil du temps, j'ai découvert qu'en PRD, il manquait un processus de travail individuel visant à renforcer la compétence en gestion des conflits. De nombreux incidents m'ont poussée à cette constatation.

Par exemple, alors que j'étais à un lieu de travail avant une médiation, j'ai rencontré une personne qui avait participé à une médiation précédente. Nous avons discuté brièvement, et cet homme m'a dit que bien qu'il soit satisfait du résultat du processus de médiation, il avait l'impression que l'autre participante agissait maintenant de façon plus froide, et se demandait pourquoi il s'était adressé au directeur au aux RH, plutôt qu'à elle directement. « Je voulais lui en parler », m'a-t-il

dit, « mais franchement, je n'aime pas les conflits. Je croyais que mon directeur pourrait m'aider. Quand je me suis tourné vers les RH, toute la situation a pris une ampleur disproportionnée. » Ensuite, il m'a dit « Je ne suis vraiment pas doté des outils dont j'ai besoin pour gérer les conflits! » Ça s'est gravé dans ma mémoire.

Quand j'effectuais une enquête en milieu de travail après que trois employés aient déposé une plainte auprès des RH au sujet de leur patron, j'ai été surprise de constater que ces trois personnes ne tarissaient pas d'éloges au sujet du patron en question durant les entrevues. Le problème semblait être lié au fait que le patron évitait les conflits et que quand on le pressait, il agissait de façon défensive, repoussait le problème à plus tard ou prenait des décisions hâtives sans consulter les parties intéressées. De plus, les situations décrites ont eu lieu un an après que ce patron eut suivi une formation en gestion des conflits. Voilà donc une deuxième situation dans laquelle j'ai observé qu'un milieu de travail pouvait être perturbé par l'incapacité d'une personne de gérer ef-



CINNIE NOBLE, LL. B., LL. M. (RD),
M.É.D.A

Cinnie Noble est médiatrice agréée, coach professionnelle certifiée et pionnière de l'accompagnement en gestion des conflits. Elle et son équipe internationale forment des médiateurs et d'autres personnes à l'échelle mondiale au moyen de son modèle unique, CINERGY®. Cinnie a écrit [Conflict Mastery: Questions to Guide You](#) et [Conflict Management Coaching: The CINERGY™ Model](#) www.cinergycoaching.com

ficacement les conflits.

Ces deux situations font partie d'un grand nombre qui m'ont montré qu'il fallait accomplir du travail individuel et que la formation, qu'elle porte sur la gestion des conflits, les conversations difficiles ou les communications, ne suffit pas à transformer la façon dont les gens se comportent durant un conflit de manière à véritablement modifier leurs attitudes, habitudes et comportements.

Mais c'est quand j'ai entendu parler de l'accompagnement des membres de la direction et commencé à approfondir ce sujet que tout a vraiment changé pour moi. J'ai fini par obtenir une certification et un agrément de l'International Coaching Federation. L'ICF n'offrait toutefois pas à ce moment de spécialité en gestion des conflits, alors j'ai commencé à faire des recherches et à élaborer un modèle propre au soutien de personnes qui désirent acquérir des compétences en gestion des conflits ou simplement améliorer leur gestion de certains types de personnes et de situations qui représentent une difficulté personnelle. Je ne savais pas

précisément ce qu'il fallait faire pour créer un modèle efficace, mais ça ne m'a pas empêché de me lancer dans cette aventure.

J'ai commencé par m'attarder au cadre fondamental associé aux modèles d'accompagnement dont l'objectif est en quelque sorte de « combler des lacunes ». Dans un tel contexte, le client a des objectifs à atteindre, et l'accompagnement se concentre sur ce que le client doit faire pour combler les lacunes qui l'empêchent de réussir, de changer ou de démontrer ce qui est recherché. La sagesse consiste à comprendre ce dont le client a besoin en vue d'acquiescer la sensibilité nécessaire pour modifier sa façon de penser et adopter diverses perspectives, de façon à être en mesure de bien analyser les options et les gestes susceptibles de rapprocher le client de ses objectifs. Mon objectif à moi, c'était d'incorporer cette façon de penser à un accompagnement précisément axé sur les conflits.

En fin de compte, j'ai créé un modèle en sept étapes, mais mon intention n'était pas de proposer un processus linéaire, car l'accompagnement doit généralement se dérouler de manière fluide. J'ai toutefois découvert qu'une démarche qui fait progresser le client pas à pas fonctionne bien pour passer de l'état d'esprit initial à un état d'esprit qui permet de gérer les conflits de façon plus méthodique.

En me fiant à mon intuition, et sans savoir à l'avance ce qui allait résulter de mon initiative, je me suis tournée vers certaines organisations à qui j'avais offert des services de mentorat. Je leur ai expliqué que je voulais élaborer un processus d'accompagnement individuel visant à rendre le client mieux outillé, en matière de compétences et d'habiletés, pour améliorer ses interactions et sa gestion des conflits. Mon objectif était de commencer par sept à dix personnes ayant divers antécédents (origine ethnique, culture, âge, genre, sexe, etc.). J'ai aussi demandé aux organisations en question si je pouvais travailler avec certains membres de leur personnel, sans frais, durant une heure par semaine sur six semaines, pour ensuite prendre une journée tous ensemble afin d'analyser les résultats. Ouf! Je n'ai éprouvé aucune difficulté à créer mes groupes pour cette analyse initiale, et j'aurais facilement pu me rendre à 50 candidates et candidats.

Comme je le savais, les organisations ciblées ne manquaient pas de conflits et étaient très enclines à trouver des manières proactives de régler tous ces problèmes, sans égard à la démarche. Des sommes considérables avaient été investies dans des processus de médiation et des procès.

Au départ, le plus grand défi fondamental à relever semblait être de trouver une

façon de faire adopter aux clients diverses perspectives par rapport à leurs conflits. J'ai donc commencé à appliquer mon cadre de travail initial, et les participants m'ont gracieusement autorisée à tout enregistrer et à prendre beaucoup de notes.

Quand j'ai ensuite analysé mes documents, j'ai découvert certains éléments communs dans la façon dont les gens racontent leurs conflits, et dans ce qui finit par les faire passer à en mode « résolution de problèmes ». J'ai donc appris beaucoup de choses, mais c'est seulement plus tard que j'ai saisi que l'objectif était vraiment de passer de la partie du cerveau qui gère les émotions à celle qui gère la réflexion afin de cesser de réagir pour passer en mode « intervention ». Ce furent des moments fascinants durant lesquels j'ai pu raffiner mon cadre de travail et élaborer mon processus d'accompagnement. Cette première « étude » m'a aidé à formuler la base de mon modèle.

Chargée d'optimisme, j'ai continué d'offrir mes services sans frais à ces premières organisations et à d'autres encore, afin de pouvoir mettre mes constatations à l'essai. J'ai été ravie par le désir de participer de mes interlocuteurs.

Ces recherches, ce travail expérimental mettant à l'épreuve diverses méthodes d'accompagnement, a nettement progressé

Services d'externalisation de la PRD

L'IAMC fournit à diverses organisations des services d'administration de cas. De l'affectation des arbitres et des médiateurs à la facturation finale, l'IAMC se charge de tout.

- Perfectionnement des systèmes
- Listes
- Désignations à l'interne
- Administration de l'arbitrage
- Programmes de formation
- Services de sélection neutres
- Recommandations

Plus d'informations
en ligne



Photo 14467108 © Wavebreakmedia Ltd

et après un peu plus d'un an, j'avais en main un modèle en sept étapes que j'ai nommé « CINERGY », un nom qui renvoie bien sûr aux concepts d'énergie et de synergie, et à mon prénom. Le modèle comporte sept étapes, et le processus dans son ensemble prend environ une heure par étape, parfois plus, parfois moins.

Mes recherches et mon travail m'ont permis de préciser un grand nombre de distinctions entre la médiation et le processus d'accompagnement. De nombreux spécialistes de la PRD affirment qu'ils encadrent déjà les participants à une médiation, dans des séances préalables ou en prenant le temps de le faire avec des sous-groupes de participants. Bien qu'il s'agisse probablement d'une forme d'accompagnement, je crois que les principes et les pratiques relatifs à l'accompagnement vont bien au-delà de cela, et qu'ils constituent un domaine d'étude et de pratique à part entière.

Petit à petit, j'ai découvert comment intégrer l'accompagnement en gestion des conflits au processus de médiation. Mes activités de médiation (principalement pour des différends liés à des relations interpersonnelles dans le lieu de travail, des successions et des entreprises familiales) ont évolué de façon à ce je rencontre maintenant chacun des participants au moins trois fois avant la médiation. De cette façon, ils entreprennent la médiation avec une capacité accrue de s'engager plus efficacement dans le processus et dans le conflit. Je dois quand même préciser qu'il m'a fallu un certain temps avant d'être capable de convaincre les clients que chacun des participants à une médiation liée au lieu de travail doit tout d'abord participer à un maximum de trois séances! Maintenant, cela va de soi, mais ça n'a rien d'une vente facile. Je crois que les intervenants du domaine de la RD devraient se réunir pour discuter de l'élaboration d'un processus créatif dans certains domaines visant à faire pencher la balance du côté de la RD, aux dépens de l'aspect juridique.

J'en suis venue à constater que les différents processus engendrent des résultats différents selon les types de personnes, et que ça n'est pas tout le monde qui désire même participer à une médiation. J'ai aussi appris que l'accompagnement qui permet de bien s'engager dans le conflit de manière

confiante et compétente peut entraîner l'acquisition durable de compétences dont les participants pourront se servir dans un contexte opportun. Bien sûr, tout le monde ne réagit pas bien à l'accompagnement, et tout le monde ne s'engage pas à voir le processus d'accompagnement évoluer et réussir. Ceci dit, la plupart de mes clients, et même les personnes qui se font aiguiller vers l'accompagnement, sont engagés à devenir une meilleure version d'eux-mêmes en ce qui a trait à la participation aux conflits et à la gestion des conflits.

Il y a 25 ans, j'avais l'espoir d'ajouter l'accompagnement en gestion des conflits à mes activités de médiation. J'ai fait appel à un accompagnateur axé sur les affaires qui m'a aidée à formuler mes buts et mes rêves, et j'étais prête à rédiger un plan d'action concret dont l'évolution a surpassé toutes mes attentes. Pour pouvoir rêver à l'évolution de cette idée, il a fallu que je me rende compte que j'offre un modèle unique qui s'applique dans de nombreux contextes et qui suscite l'intérêt d'accompagnateurs, de médiateurs et de bien d'autres personnes. Jusqu'ici, j'ai agréé 30 personnes au total en tant que formateurs et qu'accompagnateurs-mentors qui offrent de la formation aux quatre coins du monde.

La chance m'a vraiment souri quand j'ai décroché un mandat lié à un système de gestion intégrée des conflits de la Transportation Security Administration (une division de Homeland Security, un organisme du gouvernement américain). Mon objectif était d'élaborer un programme de gestion des conflits avec les pairs, et j'en étais à mes débuts en tant qu'accompagnatrice. Cette expérience a été incroyable. Peu après le 11 septembre 2001, j'ai passé 5 ans à Washington (DC) et à plusieurs autres endroits aux États-Unis. Je travaillais avec une équipe exceptionnelle et nous avons formé de nombreuses personnes chargées d'offrir un accompagnement en gestion des conflits au personnel de première ligne des aéroports.

La majorité de mes clients internationaux sont des expatriés canadiens et américains qui déménagent dans un pays ou une région qui est pour eux une source de défis liés à l'adaptation et à la communication avec les gens au sein de leur environnement de travail, ces difficultés menant à des conflits.

Ces personnes recherchent l'aide d'une accompagnatrice, et je ne vous cacherai pas qu'un grand nombre de mes mandats découlent de recherches sur Google. Après que j'aie commencé à donner de la formation hors de Toronto, on m'a souvent demandé de donner des présentations à l'intention de bien des types de personnes, dont des chefs de file locaux du monde des affaires. Au fil du temps, le fait de nouer de tels liens m'a permis de gonfler mon carnet de rendez-vous. Depuis des années, on me demande de diriger des webinaires, de participer à des groupes d'experts, de donner des conférences et (maintenant) de participer à des événements en ligne. Mes messages sur LinkedIn et Twitter ont été une source de seulement quelques clients et participants à des ateliers.

Mes activités d'accompagnatrice sont gratifiantes pour moi de très nombreuses façons. J'ai vu des clients changer leurs habitudes en situation de conflit, acquérir la confiance nécessaire pour bien s'engager dans les conflits, tirer avantage des possibilités positives... Je pourrais continuer longtemps!

Je pense aussi à un homme qu'on venait de nommer dirigeant d'une organisation. Il avait de la difficulté à gérer les conflits entre les huit membres de son personnel qui ont repoussé nombre de ses tentatives de communiquer avec eux, en groupe et sur une base individuelle. L'organisation désirait lui venir en aide, et on m'a demandé de travailler avec lui. Son objectif était de mieux comprendre ce qui se passait et comment il se comportait dans des situations conflictuelles (associés aux plaintes) et d'acquérir une confiance en sa capacité de bien gérer les préoccupations qu'on lui communiquait. En trois mois, il a réussi à dégager des perspectives incroyables au sujet de ce qu'il faisait et omettait de faire durant ces interactions, et il s'est orienté vers des conversations individuelles avec chacun des membres du personnel. En fin de compte, il a réussi à atteindre les objectifs qu'il s'était fixés. Quand j'ai pris de ses nouvelles trois mois plus tard, j'ai pu constater qu'il s'était épanoui dans le cadre de son poste! Voilà une merveilleuse conclusion! 🏠