

Interview de Franck Martin, auteur : « La complicité et la confiance sont essentielles dans une équipe »

Afin d'éviter et de faire cesser les conflits, il est nécessaire de développer l'art de la relation, explique Franck Martin dans son dernier ouvrage. Il y explore les racines des tensions humaines : entre ego, attente d'amour, incompréhensions, l'auteur montre comment les accueillir et les transformer en occasions d'apprendre et de renforcer nos relations.

TEXTES SOLANGE BERGER

Auteur de plusieurs ouvrages, dont « Le pouvoir des gentils. Les règles d'or de la relation de confiance » (2014, Eyrolles), « Manager humain c'est rentable ! » (2016, De Boeck) ou encore « Gentil et pas con. La bienveillance comme moteur du succès en entreprise » (2019 De Boeck), Franck Martin est un passionné des relations humaines. Auteur, chercheur, conférencier, formateur et coach... Il s'investit depuis des années dans les valeurs qu'il considère comme essentielles que sont la gentillesse, la bienveillance, le respect et l'optimisme. Dans son dernier ouvrage « Accepter le conflit pour adoucir sa vie », il propose de renverser notre perception du conflit.

Dans l'introduction de votre ouvrage vous écrivez que ce livre va parler... d'amour. Peut-on parler d'amour en entreprise ?

Franck Martin : « Le livre est écrit pour être universel. Les problèmes d'ego, d'incompréhension, de préjugés... On les rencontre aussi dans l'entreprise. La logique de conflits s'y retrouve de la même façon que dans n'importe quel contexte. Dans le monde du travail, on n'utilisera peut-être pas le terme amour, mais on parlera de relation, d'amitié, d'écoute, d'empathie... »

Amour et conflit : quel est le lien ?

« Ce qui crée le conflit vient de notre seule obsession : recevoir de l'amour. Dès notre naissance, notre ego se construit pour nous sécuriser. La question que tout le monde se pose est : « Que dois-je faire pour que l'autre m'aime, me reconnaisse ? » Nous entrons en conflit par manque d'amour. Nous pouvons dès lors arrêter les conflits en y ajoutant de l'amour. La confrontation à l'autre est en fait essentielle pour vivre. Ce sont les autres qui me font devenir qui je suis. Nous avons besoin des autres

pour devenir nous-mêmes. Et justement, en cela, le conflit est une merveilleuse façon de devenir soi-même. »



« C'est en écoutant l'autre que je vais développer la relation qui prime sur le contenu »

FRANCK MARTIN

L'enfer, ce sont les autres alors ?

« Non : l'enfer, c'est plutôt nous-mêmes. Il n'y a pas de cause extérieure à nos conflits. Ils sont toujours créés par nous. Personne n'attaque en fait. Tout le

monde se défend. L'autre provoque chez moi une émotion. Mon premier réflexe est de lui renvoyer la responsabilité de cette émotion : « Tu m'énerve ». Mais non, ce n'est pas l'autre qui m'énerve, c'est moi qui m'énerve. On ne peut cependant pas empêcher les émotions. Il est nécessaire alors de prendre du recul et de faire un travail de résilience relationnelle. Cela passe par des questions : « Contre quoi l'autre se défend-il ? Qu'est-ce qui l'amène à avoir ce comportement avec moi ? » On ne peut pas sortir d'un conflit sans chercher à le comprendre. Tous les points de vue sont entendables. C'est en écoutant l'autre que je vais développer la relation qui prime sur le contenu. Nous devons apprendre à nous libérer de notre ego, à le soigner ainsi que son système de défense qui ne sert à rien. En se défendant, l'ego crée les attaques. Pour cesser le conflit, nous devons développer l'art de la relation. »

Ne faut-il pas mieux anticiper les conflits ?

« Il est primordial de chercher à comprendre le conflit, à l'étudier mais, c'est vrai, surtout à l'anticiper. Si le conflit est là, il faut en profiter pour en faire une opportunité de recréer du lien et de l'unité. L'essentiel est d'anticiper et pour cela, il faut le comprendre. Je reprends dans le livre quatorze raisons qui expliquent un conflit et sur lesquelles il faut travailler. La vision du monde que chacun a est influencée par sa propre histoire. J'évoque un Saint Mathos, un cousin de Saint Thomas qui ne croyait que ce qu'il voyait. Saint Mathos, lui, n'a tendance à voir que ce qu'il croit. Juge sans questionner, catégorise.

Au sein d'une entreprise, d'une équipe, les gens ne se connaissent pas même s'ils croient se connaître. Ils ignorent les besoins des autres, leurs peurs, ce qu'ils aiment... Ils pensent que les autres sont comme eux. Bien sûr, ils comprennent que chacun est différent, mais cela reste quelque chose de théorique. Et quand un nouveau collaborateur arrive dans l'organisation, il leur paraît tellement différent d'eux que le premier réflexe est souvent de le nier. Or il n'y a pas une personne qui n'a pas besoin des autres. Ce qui déclenche le conflit, c'est la négation de l'autre. »

Il faut donc apprendre à se connaître...

« C'est la première chose à faire. Cela prend du temps et malheureusement, dans l'entreprise le temps c'est de l'argent. Il faut créer une relation de complicité et de confiance dans l'équipe. Une confiance telle qu'on pourra dire les choses sans que l'ego ne soit blessé. Ce qui fait qu'un mariage dure c'est la qualité de la relation. C'est la même chose dans une équipe. Et ce avant la qualité organisationnelle. Il faut regarder l'autre avec affection et développer une intimité relationnelle. Certains diront qu'on ne travaille pas

pour se faire des amis. C'est vrai, mais c'est quand même plus agréable de travailler avec des gens qu'on apprécie... L'entreprise doit prendre soin de ses collaborateurs, les materner. Un collaborateur heureux sera plus productif et transmettra son bonheur aux clients. »

Vous évoquez également le manque d'empathie comme une raison de conflit...

« Effectivement. Il est important de pouvoir se mettre à la place de l'autre. J'ai eu le cas d'une société qui a dû revoir sa stratégie et dont la distribution est passée d'une vingtaine d'agences locales à un grand centre logistique. Certains collaborateurs des agences ont fait de la rétention, avec des stocks pirates notamment. Le conflit avec le personnel du centre logistique fut terrible. Je leur ai alors proposé de faire un « vis ma vie » pour mieux comprendre ce que chacun ressentait. Au bout d'un mois le problème était résolu. »

Il y a aussi le piège de la communauté linguistique.

« On parle la même langue mais pas le même langage. Si un manager dit à un collaborateur : « J'attends de toi que tu fasses un travail sérieux », on peut se demander : c'est quoi un travail sérieux ? Quels sont ses critères ? Il faut savoir poser les bonnes questions pour comprendre de quoi l'autre parle.

Donner du feedback est également essentiel.

Et je parle au sens premier : « nourrir en retour ».

Le manager doit donner un feedback complet : voilà ce qui a bien fonctionné, voilà ce qui a moins bien fonctionné, voilà ce que je suggère... »

Le DRH a-t-il un rôle à jouer dans cette relation ?

« Pour gérer la situation dans l'entreprise, il faut parfois quelqu'un d'extérieur, comme un médiateur, un consultant externe. Les responsables RH peuvent avoir un rôle, mais le problème est qu'ils sont souvent orientés ressources et moins relations. Ils ne sont pas toujours outillés pour cela. Avant d'être un gestionnaire de ressources, le DRH doit être un « chief happiness manager ». C'est lui qui doit donner l'impulsion à cette logique humaine et relationnelle. »

Frédéric Martin



Du chaos des tensions
à l'harmonie des relations

Editions Eyrolles

**« Accepter le conflit pour adoucir sa vie.
Du chaos des tensions à l'harmonie des relations »**

Editions Eyrolles, 2025, 219 pages, 17€