

Comprendre ses réactions spontanées face au conflit pour mieux les maîtriser

Lorsqu'un conflit émerge, les différents acteurs adoptent chacun la posture qui leur semble la plus à même de faire valoir ce qui leur paraît important. Ce faisant, s'instaure un jeu de rôles, dans lequel les protagonistes peuvent s'impliquer totalement, ou, à l'inverse, conserver un certain recul. La faculté de **préserver sa lucidité dans des situations tendues permet de choisir quel rôle est le plus efficace**, plutôt que de s'en tenir à ce à quoi notre personnalité nous incite.

En effet, notre réaction spontanée face au conflit dépend en grande partie de notre histoire personnelle et de nos préférences, parfois en contradiction avec les impératifs de la situation. Trois facteurs en particulier entrent en jeu :

La façon dont nous vivons le conflit

Pour certaines personnes, le conflit est une **composante naturelle** du travail en entreprise. Elles l'abordent avec passion, détermination ou résignation, mais sans états d'âme particuliers sur le fait d'être en conflit. « *Le conflit, c'est l'occasion de montrer mes qualités de leader et de négociateur, ça fait partie de mon job* », expliquait un dirigeant. « *En fait, j'aime même assez ça : c'est l'occasion de débattre, de confronter des points*

Le rôle que nous adoptons dans un conflit doit être choisi en connaissance de cause, et non par réflexe.

de vue ». Pour d'autres, au contraire, le conflit est **perçu comme négatif**. « *Il est inévitable d'avoir régulièrement des conflits. Mais je suis plus à l'aise lorsqu'une solution satisfaisante pour tous est trouvée* », affirmait un autre membre du même comité de direction. Ainsi, là où certains s'engageront volontiers dans le conflit, d'autres préféreront l'éviter ou auront avant tout hâte de le voir se conclure.

Notre posture naturelle vis-à-vis des autres

Certaines personnes ont tendance à voir le conflit comme une **confrontation dont il faut sortir vainqueur**. Convaincre, faire valoir son point de vue, emporter l'adhésion : tels sont les objectifs qu'elles se fixent, consciemment ou non. Elles partent ainsi du principe que leur avis a au moins autant de valeur que celui des autres...

voire plus, parfois. D'autres considèrent spontanément le conflit comme un **problème à résoudre**. Attentives à prendre en compte les divergences de vue, désireuses d'être appréciées pour leur souci des autres ou reconnues pour leur objectivité, elles commencent naturellement par écouter, comparer, chercher les terrains d'entente... Les premières ont le mérite de défendre leurs idées, mais les imposent parfois au détriment de la qualité de la relation ou de la décision. Les secondes sont généralement perçues comme constructives, au risque de se trouver dans des dilemmes inextricables ou de perdre de vue leurs propres intérêts.

Notre degré d'implication

Certains ont tendance à **s'impliquer** corps et âme dans les sujets qu'ils défendent. Ils partiront volontiers en croisade, se montrant passionnés, et parfois intransigeants. D'autres sont plus naturellement **détachés**, avec le mérite de l'objectivité et de la pondération... et le risque de paraître inconstants ou peu concernés.

Chaque approche a ses qualités et ses risques. Être conscient de la posture que nous avons tendance à adopter donne la faculté de pouvoir choisir délibérément des approches différentes, plus adaptées aux besoins de la situation.

On gagne à savoir adopter chacune de ces cinq postures suivantes, selon les circonstances.

- 1 **S'affirmer** avec détermination
- 2 **Pondérer** les débats en revenant aux faits
- 3 **Négocier** un compromis acceptable
- 4 **Se ranger** aux différents points de vue
- 5 **Pacifier** les relations entre les parties prenantes

1^{re} posture

S'affirmer avec détermination

Quelques conseils

- **Imposez-vous un moment d'écoute.** Attendez un peu avant d'exprimer votre point de vue, surtout si vous êtes convaincu d'avoir raison !
- **Faites attention à la formulation de vos idées.** Efforcez-vous de poser le problème d'une façon qui laisse une ouverture à l'expression de points de vue différents.
- **Sachez faire des concessions.** Vous n'en serez que plus crédible au moment de défendre vos propres intérêts.
- **Évitez autant que possible de passer en force.** Le temps consacré à chercher une meilleure issue sera souvent autant de temps de gagné dans la phase d'après conflit.

Loin de voir le conflit comme un problème en soi, certaines personnes considèrent qu'il est une **constituante indissociable du travail en équipe, dans lequel chacun doit faire valoir son point de vue**. Ils défendent ainsi leur position sans détour et attendent des autres qu'ils fassent de même, afin que l'on puisse trancher sans perte de temps. Ils voient le conflit comme un affrontement dont il est normal que le meilleur l'emporte.

Cette posture a le mérite de **soulever rapidement les questions épineuses**, et d'éviter ainsi qu'elles ne dégénèrent. Elle conduit en outre à afficher une **ligne de conduite claire**, rassurant ses équipes sur le fait que leurs intérêts seront bien défendus. En situation d'urgence, elle permet **d'avancer rapidement**, sans tergiverser. La capacité des personnes déterminées à affronter

les situations difficiles leur attire ainsi souvent le respect de leur entourage. Ceci d'autant plus que, du fait qu'elles abordent le conflit de façon naturelle, il leur est relativement aisé de repartir ensuite sur des bases saines et sans ressentiment.

Le danger tient à leur propension à vouloir passer en force. Cela peut conduire à devoir **porter seul des décisions**, ses collaborateurs ou collègues se sentant peu impliqués, faute d'avoir pu exprimer leurs opinions. On peut

Déterminé, vous considérez le conflit comme un passage obligé à gérer avec fermeté.

aussi **mettre en péril une relation** par manque d'écoute, de souplesse ou de tact, en particulier vis-à-vis des personnes qui craignent le conflit. Enfin, aborder le conflit comme un rapport de force fait souvent perdre en créativité : on peut passer à côté de meilleures solutions, qu'un échange plus approfondi aurait permis d'identifier.

« Ce que nous prenons pour la paix n'est qu'un armistice entre les conflits. »

Jean Cocteau

2^e posture

Pondérer les débats en revenant aux faits

Quelques conseils

- **Veillez à mesurer vos efforts en fonction de l'enjeu.** Tous les conflits ne méritent pas une analyse de fond.
- **Sachez mettre un terme à l'analyse du problème.** Il ne s'agit que d'une étape qui doit aboutir à la définition d'une solution.
- **Sachez prendre des décisions sans forcément avoir consulté toutes les parties prenantes.** La situation peut parfois l'exiger.
- **Ne négligez pas l'aspect émotionnel des échanges.** Il peut constituer une source d'informations aussi utile que les données factuelles.

Pour certains, **le conflit révèle l'existence de problèmes qui ne pourront être résolus qu'à partir d'une confrontation constructive des points de vue**. Leur premier réflexe sera de dépassionner les débats pour éviter les querelles personnelles et se concentrer sur les faits. Pour eux, ce n'est qu'en tenant compte de l'ensemble des contraintes que l'on peut trouver une solution durable.

Soucieuses de comprendre toutes les facettes du problème, ces personnes prennent le temps d'écouter de façon approfondie les différents points de vue. Elles savent **garder une certaine objectivité**, même lorsqu'elles sont partie prenante. Cette approche dépassionnée et analytique a la vertu de minimiser le risque de conflits de personnes et de guerres de positions. Elle favorise ainsi la qua-

lité des relations. De plus, la volonté de faire le tour du problème aide ceux qui ne s'exprimeraient pas spontanément à faire part de leur opinion. Cela favorise la **recherche de solutions acceptables par tous**, et donc plus durables.

Cette posture analytique et systématique peut néanmoins les placer **dans l'impasse** lorsqu'il n'est pas possible de concilier des intérêts antagonistes. Elles peuvent aussi être démunies dans les situations d'urgence, lorsqu'il n'est pas possible de faire le tour des avis en présence et des différentes options. Par ailleurs, elles peuvent **perdre du temps** sur des questions qui n'en valent pas la peine, dans leur souci d'en peser tous les tenants et aboutissants. Enfin, elles ont parfois du mal à comprendre les réactions d'interlocuteurs plus passionnés ou agressifs.

Pondéré, vous considérez le conflit comme un problème à analyser.

3^e posture

Négocier un compromis acceptable

Conséquence naturelle de la mise en présence d'intérêts divergents, **le conflit n'a jamais de solution totalement satisfaisante**, estiment certains. Chacune des parties doit donc mettre du sien pour trouver une solution acceptable. Ces personnes sont prêtes à chercher un compromis, et en attendent autant de leurs interlocuteurs.

Cette aptitude à faire la part des choses et à tenir compte des contraintes des autres facilite fortement les interactions. Elle favorise l'émergence d'un climat de **coopération**, propice à une résolution rapide du conflit. De plus, approcher le conflit par la négociation permet de sortir les discussions

Pragmatique, vous misez sur des concessions réciproques pour trouver une issue au conflit.

de l'impasse pour résoudre des problèmes complexes. Ne cherchant pas à réconcilier l'inconciliable, le négociateur aide à renoncer à la quête d'une solution parfaite. Il permet ainsi à chacun de faire évoluer son point de vue, d'autant plus qu'il sait valoriser les concessions réciproques.

À rechercher une solution médiane, le risque est néanmoins de passer à côté d'une **solution alternative gagnant-gagnant**, certes plus exigeante à trouver, mais plus bénéfique aux deux parties. On peut aussi arriver trop rapidement à une solution qui paraît acceptable mais n'a pas traité les causes profondes du conflit, qui risque alors de se reproduire.

Quelques conseils

- Ne visez pas seulement le compromis. Il est parfois préférable « d'agrandir ensemble le gâteau » plutôt que de négocier au mieux son partage.
- Prenez le temps de creuser les causes du problème. Il est vain de trouver un compromis si le conflit resurgit quelques jours plus tard.
- Prenez du recul sur les enjeux. L'objectif n'est pas seulement de trouver une issue au conflit, mais de lui trouver la solution la plus satisfaisante sur la durée.

Cinq postures spontanées face au conflit...

Identifier sa posture naturelle et en comprendre les limites confère un atout notable pour s'adapter au mieux des circonstances de la situation.

Déterminé (DÉCISION)	Pondéré (ANALYSE)	Pragmatique (COMPROMIS)	Conciliant (CONCESSION)	Apaisant (MÉDIATION)
Ferme Volontaire Tranché Pressé	Dépassionné Analytique Factuel Raisonné	Négociateur Patient Diplomate Équilibré	Prudent À l'écoute Arrangeant Compréhensif	Attentif Habile Fédérateur Pacifiant

4^e posture

Se ranger aux différents points de vue

Certaines personnes vivent **le conflit comme une mise à l'épreuve de leur relation avec les autres**. Elles cherchent à éviter de créer un ressentiment qui pourrait nuire durablement à la relation. Soucieuses de se montrer arrangeantes, elles multiplient les marques de bonne volonté et sont facilement prêtes à se ranger au point de vue des autres.

La force de cette approche est de **faciliter la sortie du conflit** en préservant la **confiance**. Prendre en compte les répercussions sur les autres, savoir céder lorsque l'enjeu n'est pas essentiel, compenser les avancées de l'autre par une concession réciproque sont autant de gestes qui favorisent une dynamique positive.

Conciliant, vous vous efforcez de ménager la chèvre et le chou.

Les personnes de nature conciliante ont tendance à faire passer l'intérêt collectif avant leur intérêt particulier, ce qui est très apprécié. Leur bonne volonté favorise aussi la **mise en œuvre** des décisions, car chacun sait que ses opinions ont été considérées.

Souvent prompts à se ranger au point de vue de leurs interlocuteurs, ces personnes peuvent **négliger de soulever des problèmes** qui devraient l'être. N'aimant pas imposer une décision, elles risquent aussi d'être **perçues comme indécises**, voire de manquer de cohérence en se rangeant à l'avis du dernier disant. Elles sont aussi souvent désarmées lorsque le conflit ne peut être géré sans heurter l'un ou l'autre.

Quelques conseils

- Ne craignez pas de vous affirmer davantage. La force de conviction inspire aussi le respect.
- Ne cédez pas trop vite ! Sachez définir les limites de votre bonne volonté, et faire de vos concessions un point de négociation pour défendre vos propres intérêts en retour.
- Accordez à vos idées le poids qu'elles méritent. Les partager et les défendre aidera à nourrir les échanges et à envisager des solutions plus riches.
- Positivez le conflit. Il peut aussi être le signe de relations de confiance au sein desquelles les individus se sentent libres d'exprimer leur désaccord.

5^e posture

Pacifier les relations entre les parties prenantes

Quelques conseils

- Acceptez que le conflit soit parfois nécessaire. Il peut notamment permettre aux différents points de vue de s'exprimer. Ne le voyez pas comme un mal en soi.
- N'oubliez pas de faire valoir vos propres idées, tout en écoutant chacun pour voir si une solution "amiable" peut être trouvée.
- Sachez définir des temps d'écoute et des temps de décision. Vous risquez sinon d'explorer chacun des points de vue sans jamais trouver une solution aux désaccords.
- Prenez votre courage à deux mains pour trancher certains conflits récurrents. Mieux vaut laisser le conflit s'exprimer une bonne fois pour toutes que subir un conflit larvé récurrent.

Pour certaines personnes, **le conflit entraîne souvent des dégâts**. Il vaut donc mieux l'éviter autant que possible. Ces personnes déploient donc des qualités de diplomates pour convaincre chacune des parties prenantes de dédramatiser le problème.

Véritables **garde-fous**, les pacificateurs épargnent à leur entourage de nombreuses tensions inutiles et évitent souvent que la situation ne dégénère. Par leur écoute, leur modération et leur prise de recul, ils permettent aux esprits de s'apaiser pour revenir à des **échanges plus productifs**. Soucieux d'harmonie, ils savent se mettre en retrait si une autre personne est mieux à même de faire émerger une solution pertinente.

Ces personnes doivent cependant se méfier de leur souci d'éviter les

conflits : à vouloir l'étouffer dans l'œuf, elles peuvent **nuire à l'expression des désaccords** et laisser les problèmes s'aggraver avec le temps. Volontiers en retrait au profit de l'intérêt général, elles doivent aussi veiller à préserver leur image, sous peine de passer pour **irrésolues** ou de sembler ne pas assumer leurs responsabilités.

Dans le désir de montrer à chacun que son point de vue est légitime, elles peuvent même sembler chan-

ger d'avis au gré du vent, au risque de perdre la confiance de leur entourage. Enfin, le souci permanent d'apaiser les situations conflictuelles peut conduire à réagir avec excès et hostilité si un conflit finit par survenir en dépit des efforts déployés. Il sera alors difficile de tourner la page et de reconstruire une relation sur des bases assainies.

Apaisant, vous usez de votre diplomatie de médiateur pour éviter les conflits inutiles.

Comprendre les autres

Sachez gérer les personnes qui n'ont pas la même posture spontanée que vous face au conflit.

FACE À UN... Déterminé	FACE À UN... Pondéré	FACE À UN... Pragmatique	FACE À UN... Conciliant	FACE À UN... Apaisant
Clarifiez les points sur lesquels vous n'êtes pas prêt à céder : vous serez mieux préparé pour ne pas reculer face à la pression qu'il impose parfois.	Donnez-lui les éléments de contexte et les détails qui lui permettront de comprendre les raisons de votre désaccord.	Prenez le temps d'identifier en amont les concessions acceptables et les points sur lesquels vous ne voulez pas céder.	Rassurez-le sur le fait que le conflit ne remet pas en question votre relation : celle-ci ne suppose pas d'être toujours d'accord.	N'hésitez pas à le consulter : attentif à la moindre tension, il saura vous indiquer les possibles sources de problèmes au sein de l'équipe.
Précisez les concessions que vous êtes prêt à faire et n'hésitez pas à souligner ce qu'il vous en coûte, afin de l'inciter à la réciprocité.	Dites-lui clairement lorsque la solution envisagée vous convient : cela évitera qu'il ne poursuive inutilement la réflexion.	Sachez valoriser les concessions que vous aurez faites afin de montrer votre volonté de coopération.	Montrez-lui que son avis vous intéresse. Précisez ce que vous attendez de lui : un regard critique, une expertise spécifique, etc.	Acceptez de jouer le jeu de sa recherche d'une solution non conflictuelle. Il sera toujours temps "d'aborder les vrais problèmes" si cette démarche échoue.
Aidez-le à élargir sa vision du problème pour l'inciter à prendre en considération des intérêts autres que les siens.	Alertez-le sur les enjeux émotionnels du conflit qu'il ne percevra pas toujours spontanément.	Incitez-le à élargir son analyse : la situation présente n'est peut-être qu'un symptôme d'un problème plus large.	Efforcez-vous de le mettre en confiance pour qu'il exprime son point de vue même si celui-ci est différent du vôtre.	Aidez-le à prendre parti : posez-lui des questions, reformulez ses propos, etc.
Rappelez-lui que tout le monde ne supporte pas la pression de la même façon, et invitez-le à en tenir compte dans son approche.	Appuyez-vous sur son objectivité pour vous aider à gérer vos propres émotions et dépassionner les échanges.	Aidez-le à imaginer des solutions créatives, par exemple en combinant les premières solutions envisagées.	N'hésitez pas à vous appuyer sur lui pour gagner l'adhésion des autres : sa capacité d'écoute peut faciliter les interactions.	Rassurez-le sur le fait que le conflit n'est pas forcément néfaste et qu'il peut être constructif.