



Quelle **attitude** adopter lorsqu'un **conflit surgit** dans son équipe ?

L'enjeu

La tension et la confusion qu'engendre un conflit donnent souvent le sentiment aux personnes concernées qu'il n'y a pas de solution. Quel manager n'est pas alors tenté, par simplicité ou par souci d'efficacité, de régler lui-même le problème en dictant une solution ? Néanmoins, il est généralement plus efficace sur la durée d'amener ses collaborateurs à chercher une issue par eux-mêmes. L'attitude du manager joue un rôle décisif à cet égard.

Quatre attitudes clés

Par votre attitude, vous devez créer les conditions d'un dialogue constructif entre vos collaborateurs.

Montrez-vous optimiste

Le conflit pousse chacun dans ses retranchements, d'où le sentiment que la situation est sans issue. Sachez aider votre équipe à adopter une attitude plus positive :

- **Dédramatisez** : rappelez que le conflit est un phénomène normal et naturel – lié aux différences de personnalités, à des intérêts divergents, etc. – mais soulignez aussi en quoi chacun a intérêt à y trouver une solution.
- Montrez à vos collaborateurs qu'ils ne sont **pas en désaccord sur tout** : soulignez les points sur lesquels il semble y avoir accord et sur lesquels ils pourront s'appuyer pour trouver une solution.
- Insistez pour **impliquer toutes les personnes concernées** dans la recherche d'une solution. Le temps perdu sera probablement compensé par une meilleure solution et l'adhésion de chacun.

Soyez pédagogue

Au plus fort du conflit, les émotions font souvent perdre toute objectivité. Efforcez-vous d'apporter de la méthode pour sortir de cette confusion.

- Invitez chacun à **prendre le temps d'exprimer sa position** en termes clairs et précis. Vous minimiserez ainsi le risque d'interprétations hâtives ou biaisées.
Ex : "Avant tout, dites-moi, chacun, comment vous percevez la situation."
- Montrez qu'il est **légitime que chacun ait des intérêts propres**, et que le comprendre est indispensable pour trouver une issue au conflit.
Ex : "Du point de vue de X, la priorité est de..., mais pour Y, on peut comprendre que ce soit..."
- Aidez chacun à **distinguer faits et ressentis**. Ex : "Quand vous parlez d'attitude agressive, est-ce factuel ou la ressentez-vous comme agressive ? Pourriez-vous l'interpréter autrement ?"

Quatre attitudes clés

Sachez apaiser les tensions

Le conflit provoque des sentiments d'anxiété qui freinent la communication entre les individus. Votre attitude peut aider à rétablir une certaine sérénité :

- Adoptez une **attitude et un discours posés**. Vous constaterez que, par mimétisme, vos interlocuteurs auront tendance à faire de même.
- **"Dépersonnalisez"** le conflit.
Ex : Revenez aux faits, rappelez que les attaques personnelles n'ont pas lieu d'être, etc.
- Faites s'exprimer des **personnes moins impliquées émotionnellement** dans le conflit : cela permet souvent de sortir de la simple logique "qui a raison ?".
- Assurez-vous que chacun **écoute** l'autre, et qu'il le fait pour mieux comprendre son point de vue et non pour mieux répliquer.
Ex : Invitez l'un à paraphraser ce qu'a dit l'autre.

Persévérez dans l'analyse

Il est tentant de s'arrêter à une solution superficielle, qui donne le sentiment que le conflit est résolu, alors que le problème est plus profond. Votre rôle est d'inciter vos collaborateurs à approfondir l'analyse.

- Remplacez le problème **dans son contexte**. La situation présente n'est peut-être qu'un symptôme d'un problème plus large.
Ex : Est-ce la première fois que ce problème survient ? Fait-il intervenir les mêmes personnes ? Etc.
- Explicitez les **messages sous-jacents**.
Ex : "Quand vous dites que X n'assume pas ses responsabilités, voulez-vous dire que vous n'êtes pas d'accord sur la définition de son rôle ?"
- Invitez chacun à **pousser sa réflexion** jusqu'à cerner les causes réelles du problème.
Ex : Demandez toujours "pourquoi", reformulez votre perception de la situation et invitez à y réagir.