

THÉMA

Quand la goutte d'eau fait le conflit



Il démarre parfois d'un simple malentendu, d'un comportement ou d'un point de vue incompris, d'une idée qu'on ne partage pas. À priori, rien d'inquiétant. Comme le verre d'eau qui se remplit. Jusqu'à la goutte de trop. Le verre qui tout à coup déborde, se renverse sur la table, roule sur la nappe et va se briser au sol avec fracas. Pourtant, ce n'était qu'une goutte d'eau. Oui. Comme les petits ruisseaux qui créent les grandes rivières déchainées. À l'instar de ces métaphores, quand le conflit a éclaté et éclaboussé les membres d'une équipe, réparer peut s'avérer être une mission périlleuse. Si bien que certain-es responsables désarmé-es voient le travail de réfection comme le supplice des Danaïdes, dans la mythologie grecque, condamnée-es aux Enfers à remplir sans fin un tonneau percé. Mais alors, comment considérer les conflits en équipe ? Quelles sont les missions des responsables qui doivent y faire face et quels sont les outils que nous avons à leur proposer ? Plongée au cœur, à corps et à cris (oui, oui parfois !), des conflits dans le milieu professionnel...

Comprendre

Avant même de proposer des outils de gestion et/ou de prévention, il semble nécessaire de pouvoir déterminer ce qu'on entend lorsqu'on aborde le concept théorique de conflit. Mais il n'est pas simple de le définir. Ainsi, l'une des questions préalables pour y parvenir serait sans doute : « À partir de quand peut-on parler de conflit ? » Mais aussi : « Quels en sont les contours, quelle en est l'essence pure ? »

En revenir à la source

Partons du postulat que le conflit se définirait comme « **n'importe quelle situation au cours de laquelle les parties ont des intérêts, des objectifs, des principes ou des ressentis incompatibles.** » (Capobianco, Davis & Kraus, 1999, p. 1). Incompatibles, vraiment ? L'incompatibilité ne sous-entend-elle pas une impossibilité de résolution ? Une impasse ? Ne devrait-on donc pas davantage parler de divergences si l'on souhaite traiter la question de la gestion des conflits ?

Il faut croire que non. Car, ce qui distingue l'incompatibilité de la divergence est le **résultat** qu'elles provoquent. Il est notamment tout à fait possible de connaître des **divergences** en équipe sans pour autant que cela nuise aux relations et ne provoque de conflit, contrairement aux incompatibilités.

Si, par exemple, certain-es collègues préfèrent la mer et d'autres la montagne cela ne va pas, en soi, générer entre eux-elles de tensions ou de conflits. Ce sont des points de vue qui diffèrent, tout simplement. En revanche, si demain ces mêmes collègues doivent ensemble décider du lieu de leur prochaine mise au vert d'équipe, leurs besoins ou intérêts se révèlent alors **incompatibles**. Il n'est pas possible de concilier montagne et mer et leurs préférences entrent soudain en conflit. Une forme de concurrence peut alors se jouer avec le ressenti que certain-es en sortiront gagnant-es et d'autres



perdant-es. C'est un peu le principe de l'étincelle qui peut mettre le feu aux poudres. Souvent, les modèles où le management est compétitif placent les collègues dans une dichotomie qui les incite au conflit.

La goutte d'eau

Tous les conflits ne s'équivalent pas, évidemment. À l'image des cours d'eau, certains ressemblent davantage à de petits rus tranquilles tandis que d'autres, à des fleuves en crue. Graig Runde et Tim Flanagan, dans leur ouvrage « Leadership et intelligence des conflits », sous une autre métaphore, les catégorisent en **cinq niveaux d'intensité**. D'après eux, les connaître et apprendre à les repérer pourrait être très utile pour parvenir à les endiguer, à les contenir, à ne pas les laisser sortir de leur lit.

La différence est un ru, un conflit d'intensité 1. Elle naît quand deux personnes ne partagent pas le même point de vue. Néanmoins cette divergence n'entrave pas leur relation, ne les gêne pas car elles comprennent la position de l'autre et son intérêt à l'avoir. En règle générale, ce niveau de conflit ne dégénère que rarement. Il est fort peu susceptible d'escalade, sauf si, tout à coup, l'un-e des protagonistes glisse de la divergence d'idées à l'attaque plus personnelle de son interlocuteur-ric.

Le malentendu, un ruisseau, un conflit de niveau 2, n'est pas rare non plus. On le rencontre quand deux personnes ne comprennent pas la même chose puis se créent des suppositions erronées chacune. Le gérer peut être relativement aisé si les deux parties sont ouvertes à la discussion et sont en capacité émotionnelle de se rendre compte de leur méprise.

Aussi, plus le malentendu est levé tôt, moins il risquera de s'envenimer.

Le désaccord, lui, tel une rivière mouvementée, relève d'une intensité supérieure. Il serait classé en niveau 3 car il instigue une forme de malaise chez les acteur-rices du conflit. Assez proche de la divergence, il se caractérise donc surtout par le degré de gêne qu'il provoque. L'une des manières de travailler le désaccord pourrait être de faire verbaliser aux protagonistes « nous sommes d'accord sur notre désaccord ». Puis d'avancer avec précaution pour faire baisser le niveau d'intensité.

La discorde, comme le fleuve en crue, est un conflit qui déborde et peut abimer le paysage alentour. Il est catégorisé de niveau 4 car, à ce stade, les relations interpersonnelles entre protagonistes se dégradent sévèrement. Quand les acteur-rices du conflit s'évitent, quand les tensions s'expriment non seulement à propos du sujet conflictuel mais également au-delà, quand des propos deviennent sarcastiques, quand les émotions ne sont plus contenues et que les interactions ne sont plus saines, il y a fort à parier que la discorde s'est installée. Ici, un seul impératif : calmer les émotions avant même d'entamer toute action pour gérer le conflit.

La polarisation, est un 15 juillet 2021 en Wallonie. Les eaux déchainées emportent tout sur leur passage. Ce niveau est atteint quand les personnes en présence dans le conflit en recrutent d'autres et que des clans apparaissent. Quand la polarisation s'installe, les espoirs de réconciliation s'amenuisent. Ce niveau se caractérise donc par deux éléments significatifs : l'incapacité des protagonistes à entendre le point de vue adverse et le recrutement actif pour se sentir soutenu dans leur propre position.

On l'aura compris. Plus tôt le conflit est décelé, plus il existe de chances de pouvoir le résoudre efficacement et durablement. Oser ouvrir les yeux et les garder bien ouverts sur les signes annonciateurs de difficultés naissantes dans son équipe, oser les



aborder et les nommer ensemble, ne pas remettre à plus tard cette question délicate de management humain sous couvert de prétextes fallacieux est déjà une excellente manière de se positionner en matière de gestion de conflits. Reste encore à pouvoir déterminer dans quel type de conflit les protagonistes se trouvent.

Pouvoir distinguer Sambre et Meuse

Car il existe, si l'on grossit quelque peu le trait pour en faciliter la préhension, deux **familles distinctes** de conflit : le conflit cognitif et le conflit de relation.

Et si pouvoir les nommer et les distinguer n'offre pas nécessairement immédiatement aux responsables d'équipe de clefs pour les dénouer ou apaiser les protagonistes, les identifier clairement peut permettre en tout cas de les appréhender différemment. Il va de soi qu'à posteriori les responsables ne géreront pas du tout de la même manière ces deux types de conflit, vraiment différents.

Le **conflit cognitif** se caractérise davantage par un conflit **lié à des tâches** et où les solutions proposées pour les effectuer sont divergentes. Quand deux protagonistes se situent dans ce type de conflit, leur intention se focalise sur les idées et non sur la personnalité de l'autre. Il naît souvent de points de vue divergents concernant une priorité ou une tâche, parfois un manque d'information, une ambiguïté dans

des consignes ou des responsabilités mal définies. Il faut donc entendre ici que lorsque ce type de conflit éclate, les responsables ont à assumer, avant même d'intervenir pour le gérer, une part de responsabilité dans sa naissance. L'accepter et le verbaliser peut d'ailleurs déjà le calmer, voire parfois même le régler en tout ou en partie. Il ne faut néanmoins pas toujours craindre ce type de conflit. Ces désaccords-ci peuvent aussi être extrêmement bénéfiques d'un point de vue professionnel. En effet, quand on s'affronte sur des idées, l'on peut voir émerger de la créativité. Les idées divergentes stimulent les équipes et les propositions qui en émanent sont alors souvent meilleures que dans le cadre d'une pensée convergente.

Plus complexe sans doute, le **conflit relationnel**, est celui qui met en jeu **les relations et l'affect**. Ce type de conflit interpersonnel consiste à dépenser son énergie à la critique négative de l'autre ou à la volonté de lui prouver qu'il-elle a tort, au lieu de chercher à résoudre le problème. Très souvent, l'origine de ce type de conflit réside dans une lutte de pouvoir, une communication inadéquate, des divergences de valeurs ou de culture, des personnalités opposées.

Rendre les eaux transparentes

Et si les responsables d'équipe se trouvent souvent démuni-es quand les équipes s'enflamment, s'ils-elles redoutent ces moments de tensions au point de les négliger souvent, c'est que, de manière sous-jacente au conflit, des notions fines et complexes, souvent impalpables ou immatérielles, liées à notre manière de communiquer avec les autres sont en jeu. Les **relations interpersonnelles** ont ceci d'effrayant et de passionnant qu'elles font appel à l'individu dans ce qu'il possède de plus intime : ses valeurs, son éducation, sa culture, ses croyances. Ainsi, la façon dont il les présente au monde est le reflet de ce qu'il est, une façon d'être. Et lorsqu'on touche à l'identité, on touche de facto aux susceptibilités, évidemment.



Les leaders les plus efficaces en gestion de conflits sont ceux-celles qui forment les équipes !



Mais alors ? Comment peut-on **décrypter les conflits au regard de la communication** ? Quels sont les éléments, les points d'attention qui permettraient à chacun-e de s'exprimer de façon plus transparente, plus neutre et objective, moins empreinte d'identité individuelle en somme, pour diminuer les incompréhensions, les malentendus, les interprétations ?

D'abord, il faut considérer, et même si beaucoup le savent déjà il ne semble pas inutile de le répéter, que **tout comportement induit une communication**. Cela signifie que même dans le silence, le comportement non-verbal est éloquent. Un sourcil, un sourire, une posture, un geste trahissent autant que des mots. Et même si l'on n'y peut rien, si notre corps est un outil en soi de communication et d'appréhension du monde, l'on peut néanmoins en soigner les signes. Car, et c'est le corollaire pervers parfois du langage non verbal, tous ces signaux corporels sont interprétés par nos interlocuteur-rices qui les passent au crible de leurs propres filtres personnels.

La réalité en communication n'existe donc pas. Elle est sans cesse jugée, interprétée, perçue et n'est jamais factuelle. Aussi, pour lever certaines difficultés interprétatives, il peut être intéressant d'utiliser la question « Qu'est-ce qui te fait dire cela ? » pour se recentrer sur le factuel, en revenir à des faits.

Mais même face à des faits, **une évidence** : d'une même réalité, notre cerveau sélectionne et perçoit des éléments différents. Si l'on demande, par exemple à plusieurs individus de raconter une scène

d'un film qu'ils viennent de visionner ensemble, les narrations auront peut-être des points communs mais surtout un tas de divergences. C'est que nous analysons et récupérons de la réalité les éléments que notre cerveau juge pertinents. Et notre cerveau n'est pas celui de notre voisin-e. Nos ponctuations de séquence ou perceptions de la réalité sont donc toujours différentes.

Et puis, il peut être judicieux de se rappeler qu'une communication est toujours faite à la fois de **contenu** et de **relation**. Il arrive par exemple dans certaines équipes que des collègues fassent preuve de familiarité entre eux-elles. Vu de l'extérieur, cela peut sembler déplacé. Pourtant, ils-elles, le vivent bien. En jouent même. C'est que les propos tenus sont teintés de leur relation amicale. Ces collègues-là sont sans doute très proches, intimes peut-être même. Dans d'autres circonstances ou un autre milieu professionnel plus distant, ces familiarités n'auraient pas lieu car les relations seraient plus formelles et contenues. Ou alors, celui-elle qui se permettrait un écart langagier méta, communiquerait dans la foulée avec une phrase comme « je plaisante, hein, c'est une blague, je rigole... ». Il/elle offrirait alors à son interlocuteur-riche la clef de compréhension de son propos, la manière dont il-elle doit le prendre puisque leur relation n'est pas suffisamment forte pour que les mots puissent se suffire à eux-mêmes.

Enfin, nous vivons dans un monde où la la communication écrite utilise **parallèlement** le **digital**, c'est-à-dire le sens des mots, et l'**analogique**, la ponctuation, les images, les smileys par exemple. Du coup, une même phrase, ponctuée différemment, peut instiguer des messages différents. « Je veux te voir. Dans mon bureau » peut en effet être reçue et perçue de manière anxieuse alors que « Je veux te voir ! Dans mon bureau ? 😊 » comme une invitation bien sympathique.

Les collaborateur-rices **averti-es** de ce que renvoie leur non-verbal, de la manière dont ils envisagent

la relation à l'autre, de leurs divergences en termes de perception des réalités et des nombreuses interprétations possibles d'un même message seront sans doute plus attentif-ves à communiquer avec délicatesse, attention, prévenance. Et, de cette manière, pourraient déjà éviter quelques malentendus stupides ou lever le risque de s'engouffrer dans un conflit qui n'a pas lieu d'être. Il y aurait donc ici un rôle à jouer de la part des responsables qui pourraient **former** leurs équipes à la communication adéquate dans le milieu professionnel. Et y être attentif-ves eux-elles-mêmes quand ils-elles s'adressent à leurs collègues, bien sûr !

Le conflit est donc pluriel et peut s'analyser à divers niveaux qui s'entremêlent à bien des égards. Telle une eau trouble, il exige donc, de celui-elle qui souhaite apprendre à le gérer, qu'il apprenne d'abord à le filtrer. Le-la gestionnaire d'un conflit devrait ainsi, avant toute chose, s'interroger sur le niveau d'intensité et le type de conflit qui se présente à lui-elle afin d'agir dans la suite de manière adéquate. Mais il-elle pourrait aussi prendre le temps d'analyser la communication interne à son équipe pour la travailler et lui éviter peut-être des houles futures. Alors, seulement, il-elle serait prêt-e à agir dans le sens de la résolution du conflit.

Agir

Nul ne peut éviter ou prévenir tous les conflits. Il arrive qu'on s'y frotte, qu'on s'y cogne, qu'on s'y pique. Qu'on doive y faire face. Chacun-e selon qui il-elle est, sa personnalité et selon le type de conflit qui survient surtout, devrait apprendre à s'interroger sur le degré d'importance qu'il-elle accorde au résultat qu'il-elle souhaite obtenir (ses propres intérêts) ainsi que sur le degré d'importance qu'il-elle accorde à sa relation à l'autre (sa motivation à coopérer). Car notre style de gestion de conflit varie d'une situation à l'autre, selon son contexte et selon les intérêts qui nous motivent à ce moment-là.

5 styles naturels de gestion de conflit

De façon synthétique, il existerait **cinq manières d'agir** face à un conflit dans lequel nous sommes engagés :

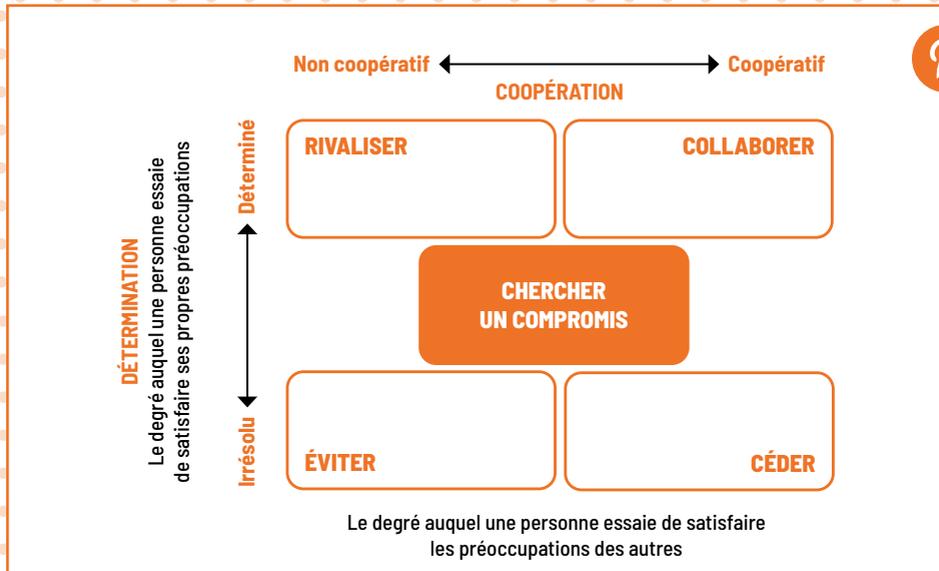
1. La tendance à se confronter, rivaliser : l'objectif de cette posture est de sortir gagnant-e du conflit. Elle suggère un fort intérêt pour le résultat ou le

maintien de ses propres intérêts au détriment de la relation ou des besoins de l'autre. On se place donc dans la rivalité ou la confrontation quand l'idée que l'on défend nous semble mériter tous les combats, peu importe que la relation à l'autre en pâtisse.

2. La tendance à éviter : contrairement à la confrontation, l'évitement montre un désintérêt pour l'obtention du résultat. Mais il ne porte pas d'importance non plus au maintien de la relation à l'autre.

C'est donc, en somme, une absence de gestion du conflit. L'évitement, c'est donc se retirer de l'ensemble des enjeux quels qu'ils soient, relationnels ou liés au résultat.

3. La tendance à céder : quand on accorde plus d'importance à la relation qu'à ses intérêts ou au résultat, il arrive que l'on cède. C'est une manière



Source : <https://www.psychometrics.com/fr/evaluations/methode-thomas-kilmann-en-situation-de-conflit/>

d'accepter que la relation interpersonnelle prévaut sur le reste. Céder n'est donc pas péjoratif. Cela permet de maintenir un climat relationnel serein et pacifique quand on souhaite préserver autrui.

4. **La tendance à collaborer ou négocier :** quand le résultat et la relation s'équivalent en termes d'importance, on se place alors en attitude de collaboration ou de négociation. Là, se joue la satisfaction des deux parties, le « gagnant-gagnant ». La négociation possède en outre une méthodologie qui lui est propre et qui peut être un outil efficace pour apaiser les conflits. Nous en reparlerons plus loin, quand il s'agira d'aborder des outils concrets de gestion des conflits.
5. **Le compromis :** Cette dernière posture de gestion du conflit est une posture centrale, médiane. Celle dans laquelle on se place quand on tient au résultat mais pas trop, à la relation, mais pas tant que cela non plus. Faire des compromis peut donc être une posture adéquate quand le sujet que l'on aborde n'a pas une valeur essentielle à nos yeux.

Les compromis nous incitent donc à lâcher du lest tout en se montrant conciliant-e avec l'autre.

Que le propos soit clair, **aucun style n'est meilleur qu'un autre**. Aucun n'est toujours bon ou toujours mauvais. Chacun-e d'entre nous adopte l'une ou l'autre de ces stratégies de gestion de conflits en fonction du moment, du-de la partenaire qui se trouve en face, du contexte, des enjeux. Il est donc toujours possible de changer de style s'il ne fonctionne pas dans une situation donnée. De plus, quand on décrypte le style de l'autre, il est plus facile d'adapter son comportement pour mieux se faire comprendre.

Draguer les fleuves en crue : des outils pour gérer

Écouter pour comprendre

C'est un postulat, donc, qu'il ne faut plus négliger. La communication et notre manière de les aborder peuvent désamorcer bien des situations tendues.

Apprendre à tendre l'oreille et à écouter les partenaires pour les comprendre vraiment servirait donc adéquatement la gestion de conflits. Pour se faire, les auteurs de « *Leadership et intelligence des conflits* », Graig Runde et Tim Flanagan, proposent une **démarche** relativement simple, qu'on l'adapte comme facilitateur-riche de communication entre deux acteurs-rices embourbé-es dans un conflit ou que le conflit nous concerne plus personnellement.

Cette démarche consiste à écouter avec l'unique intention de **comprendre** l'essence des propos adverses mais également leur contexte ainsi que les émotions de celui-celle qui les exprime. Écouter comme si on entendait pour la première fois ce qui se dit. Ensuite, d'écouter avec la ferme intention de résumer l'essence des points de vue exposés. Après, si quelque chose reste encore flou, il faut demander des clarifications et surtout ne jamais interrompre. Dans un second temps, la démarche propose de prendre le temps de reformuler verbalement les différents points de vue et d'exprimer de l'empathie et de la compréhension pour les émotions d'autrui afin de faire un pas de côté ou de prendre de la hauteur par rapport à la situation conflictuelle. Quand cette étape d'écoute essentielle est réalisée, les protagonistes peuvent ensemble chercher des solutions de résolution, sans s'arrêter sur la première évoquée. Il est important, à ce stade, de discuter de la viabilité des solutions qui viennent d'émerger et de choisir celles que l'on souhaite mettre en œuvre. Mais trouver des solutions n'est pas la fin du processus. Ici, il peut être judicieux de réaborder les émotions que ces solutions créent chez chacun-e avant de les mettre en œuvre. Quand elles seront effectives, ne pas hésiter également à prévoir un moment d'évaluation de ce qui a été expérimenté et des avancées qu'elles auront permises. Et si nécessaire, mais ce n'est pas le plus simple, pour son orgueil notamment, reconnaissons-le, présenter ses excuses pour sa part de responsabilité dans les difficultés que l'on a rencontrées.

Apprendre à négocier

Un second **outil**, lorsque le résultat à obtenir nous tient à cœur mais que nous possédons également une grande volonté de collaborer avec notre partenaire, serait d'apprendre à **négocier**. La négociation s'articule en **6 étapes**. Les suivre de manière structurée permettrait de bâtir une véritable collaboration et servirait non seulement comme outil de gestion de conflit mais également comme outil de prévention.

- La première étape de cette méthode clarifie la situation en recueillant les informations factuelles pertinentes, en évaluant les aspects humains et les émotions qui y sont liées et en identifiant les intérêts personnels contradictoires des protagonistes.
- La seconde étape identifie les bases communes de l'échange prévu, fixe un temps de rencontre et son objectif principal.
- La troisième étape permet, quant à elle, d'explorer les différents points de vue. Ce serait, en somme, le premier temps de la rencontre, la clarification de la situation et des perceptions opposées qu'on en a pour tenter de comprendre autrui dans ce qu'il-elle est, ce qu'il-elle pense, ce qu'il-elle ressent.
- La quatrième étape consiste alors à bâtir les intérêts communs sur base des émotions précédemment évoquées et la volonté de construire ensemble.
- Alors seulement, les acteur-rices de la négociation pourraient trouver des solutions ensemble en réalisant un plan commun et en identifiant la meilleure solution qui convienne à chacun-e : c'est la cinquième étape.
- La dernière et non la moindre, fixerait une rencontre de suivi pour évaluer l'efficacité de la résolution, clarifier des détails négligés avant et ventiler ses émotions.



Faire appel à la médiation

La **médiation**, on s'en doute, est un autre **outil** puissant de gestion de conflits. Mais, contrairement aux deux méthodes précédemment développées, celle-ci ne peut être menée par l'un des protagonistes en conflit. Elle nécessite absolument une **tierce personne** qui endosse le rôle de facilitateur-riche. La posture de **médiateur-riche** est en effet celle d'accompagnateur-riche. L'une de ses qualités essentielles est donc la neutralité active par sa maîtrise, notamment, des techniques de communication. On ne s'improvise pas médiateur-riche et celui-celle qui désire s'y tester, doit avant tout s'y former. Car le médiateur-riche est aussi quelque part un-e coach. Il-elle intervient non seulement dans la recherche de la résolution des conflits mais assure aussi l'accompagnement des parties dans l'effort fourni et les orientent pour la réussite de la médiation.

Globalement assez proche de la négociation en termes de processus, la médiation propose :

- Une séance pour définir le contexte de l'intervention, son mode de fonctionnement et de communication, son cadre.
- Ensuite une étape d'écoute et de rétablissement de la communication sereine entre parties, suivie d'un moment pour définir les faits et leurs conséquences, leur impact émotionnel ainsi que l'énoncé des besoins et des attentes de chacun-e.
- Après, on cherche à résoudre le conflit par la démultiplication d'idées et la sélection de la solution appropriée, on en valide la mise en œuvre.
- L'étape de conclusion, elle, possède des particularités qui lui sont propres. Les médiations se terminent en effet toujours par des remerciements pour l'implication, une explication des difficultés et des maladroises qui sont à l'origine de la mise en place de la démarche, et de la prévention surtout pour tenter de ne pas retomber dans les pièges du conflit.



Faire barrage en amont du conflit : de la prévention

Car, oui, vraiment, l'adage n'est pas faux et le conseil plutôt malin : il vaut mieux prévenir que guérir. Alors bien sûr, si les mots sont faciles, l'action elle, peut laisser quelque peu perplexe. Peut-on réellement anticiper les conflits en équipe ? Comment peut-on parvenir à établir un climat propice aux relations saines, à l'atteinte des résultats et à une communication efficace et transparente ?

Une piste à investiguer et exploiter, par exemple, serait d'établir des **principes de fonctionnement clairs** avec son équipe. L'idée, pour le responsable, serait ainsi de faire verbaliser à ses collaborateur-rices l'ensemble des règles qui régiraient la communication attendue et souhaitée entre collègues. Suivons le guide.

1. D'abord, prendre le temps de repartager ou repréciser les missions de la structure ainsi que ses priorités. Ce préalable permettra à chacun-e de reclarifier le contexte général et évitera, par la suite, de fâcheux malentendus qui auraient pu être évités par ce biais.

- 2.** Établir le climat de travail que l'équipe désire mettre en place. Pour se faire, laisser le temps à chaque membre de réfléchir individuellement sur la manière dont il-elle souhaite interagir avec ses collègues puis discuter ensuite en groupe de ce qui a été établi par chacun-e.
- 3.** Ensuite, réaliser un brainstorming pour faire émerger de nouvelles idées liées à ce climat.
- 4.** En équipe, trier les idées et combiner celles qui sont similaires ou identiques.
- 5.** Prioriser les idées et faire en sorte d'en garder 5 à 10 maximum.
- 6.** Lier cette priorisation d'idées à des actions concrètes ou comportements pour dépasser les notions abstraites ou conceptuelles. Si le groupe n'y parvient pas, susciter la réflexion par ce type de question : « Que pourrait-on dire ou faire pour montrer cette idée ? »
- 7.** Distribuer la liste des actions et laisser le temps à chacun-e de se l'approprier pour vérifier s'il-elle la valide ou non, de s'assurer que les propositions lui conviennent, histoire que personne ne se

sente forcé de rien. Prévoir un nouveau moment de réunion pour validation finale.

8. Pour terminer, reprendre, amender et finaliser chacun des principes puis demander à chaque membre de l'équipe de verbaliser son engagement.

Bien sûr, toutes ces pistes évoquées ne sont pas des recettes miracles. Certaines fonctionneront dans un contexte, une situation, et pas dans une autre. Parfois les actions menées seront efficaces, parfois moins. L'idée n'est donc pas tant pour les responsables de prévenir ou résoudre chaque conflit naissant que de **prendre le temps de s'y intéresser**, de le prendre à bras le corps quand il apparaît dans la structure. Sans gêne et sans pudeur. Sans peur de l'échec, sans se dire qu'on a défailli dans son management quand il émerge.

Rappelons-le, les conflits sont naturels et sains. Comme l'eau. Ils permettent de se confronter aux autres et à leurs idées. Ils permettent même de les démultiplier et quand ils sont gérés sagement, ils offrent aussi d'excellents résultats créatifs dans les équipes. Ils peuvent donc se révéler une plus-

value à condition que les responsables acceptent de s'y former. Même si c'est difficile, délicat, fin et sensible parce qu'on touche à l'humain, ses relations, ses interactions et sa communication. Ainsi, la gestion et la prévention du conflit exigent méthode, empathie, finesse intuitive et capacité d'anticipation. Mais que les responsables d'équipe se rassurent : ils-elles peuvent ne pas être seul-es face à cette tâche colossale.

En effet, et c'est certainement le conseil le plus précieux : les leaders les plus efficaces en gestion de conflits sont ceux-celles qui forment les équipes ! Car quand elles le sont, elles deviennent alors capables, ensemble, d'anticiper les intempéries et leurs passions déchainées. Elles possèdent alors les compétences pour endiguer les inondations, les contenir, les gérer efficacement. En gestion de conflits comme en catastrophes naturelles, un seul mot d'ordre donc : l'union fait la force !

Catherine MAYON ■

Sources

- Council, C. H. (2017). *Gérer les problèmes et les conflits*. Extrait de : <http://cdi.merici.ca/2011-07-14/Gestion-de-conflits.pdf>
- STICS asbl. (2014). Mallette pédagogique. Les outils pour prévenir et gérer les conflits. Bruxelles : Marc Impe.
- Lasoux, J.-L. (2004). *Pratique de la médiation : une méthode alternative à la résolution de conflits*. Collection Formation Permanente. Paris : ESF éditeur.
- Michit, R. & Comon, T. (2005). *Conflit : comprendre et pouvoir agir*. Lyon : Chronique sociale.
- Runde, G. & Flanagan, T. (2014). *Leadership et intelligence des conflits*. Paris : InterEditions.
- Thomas, K. & Killmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. C.A: Palo Alto.
- Université de Paix asbl. (2021). *Systémique et Communication*. Namur.