

# La gestion des conflits



## Le conflit vecteur de vérité

Christiane Singer disait «Si nous ne sommes pas des êtres de friction, alors nous sommes des êtres de fiction». Cette phrase, pleine de sens, révèle la dimension relationnelle qui habite notre vie. Vivre en société, en famille, en couple, s'impliquer dans la sphère professionnelle, dans la sphère privée, c'est prendre le risque de vivre avec l'autre, de côtoyer

l'autre, de collaborer avec l'autre, de soutenir l'autre, de confronter l'autre, d'aimer l'autre, d'accepter l'autre, cet autre à la fois semblable, mais si différent, cet autre à qui nous sommes reliés, mais de qui tant de choses nous éloignent, cet autre qui peut être à la fois si proche (frère, conjoint...) et si lointain, cet autre qui peut avoir été éduqué dans le

même environnement familial, avec les mêmes valeurs, mais qui semble si différent...Deux jumeaux avec le même bagage génétique et la même éducation peuvent développer des traits de caractère très distincts, voire opposés.

Donc oui, si nous ne voulons pas vivre en ermite, ou de manière su-

**Ghita Filal**  
*Psychologue du travail  
Consultante de Delta  
Management  
www.delta-management.net*



perficielle, en «mode lévitation», nous sommes amenés à mettre à l'épreuve notre fibre sociale et relationnelle, apprendre à prendre l'autre en compte, dans toute sa différence, comme nous lui demandons qu'il nous respecte dans notre différence. Respecter la singularité de l'autre, c'est le considérer en tant que sujet, en tant qu'être porteur d'une histoire de vie, unique, complexe, porteur d'une réalité propre, mais aussi de projets et de rêves qui ont leurs propres couleurs, leurs propres empreintes.

On peut arriver à gérer une grosse entreprise, un budget considérable, parfois même être à la tête d'une puissance, d'un pays, mais avoir beaucoup de mal à gérer la relation humaine qui nous unit aux proches et moins proches.

Quelle que soit la sphère de vie (professionnelle, relationnelle, familiale ou amoureuse), la situation de conflit est en général une phase délicate à vivre, dans la mesure où elle nous met face à nous-mêmes, à notre singularité, à notre complexité, à nos regrets, à nos remords, à notre souffrance, à notre authenticité.

Certains vous diront qu'ils se passeraient bien de conflits dans leur vie, d'autres vous confieront que le conflit nous dévoile non seulement l'authenticité de l'autre, sa manière d'être, sa personnalité, sa nature véritable, mais surtout qu'il nous révèle à nous-mêmes, en nous faisant

découvrir nos propres limites, nos faiblesses, il nous apprend à sortir de nous-mêmes, à puiser dans nos ressources intrinsèques, pour nous relever, croire en notre capacité de résilience pour chercher des solutions, continuer à construire et à reconstruire, en ouvrant nos fenêtres intérieures, afin de faire perdurer le lien, apprendre à pardonner, à grandir.

Les conflits sont des moments de vérité dans une relation; ils peuvent à la fois semer les graines d'une dissolution de la relation, comme ils

nos problèmes.

On parle de conflit pour désigner une situation de tension (explicite ou latente) et de blocage entre des personnes face à un problème qui présente pour elles un intérêt ou un objectif commun.

Le conflit peut revêtir différentes formes: conflit de personnalité (un créatif fantaisiste et bohème aura du mal à travailler avec un collègue méticuleux, rigoureusement organisé), conflit de pouvoir (pour exercer plus d'influence), conflit d'intérêt (matériel ou autre), conflit d'opinion ...etc. Le conflit peut être larvé (vio-

**De tout temps et en tout lieux, le conflit a toujours existé. C'est la stratégie que l'on adoptera pour y faire face qui nous différenciera.**

peuvent au contraire, faire éclore plus de profondeur, de proximité et d'authenticité entre les protagonistes.

Il est humain d'avoir peur du conflit, mais il fait bien partie intégrante de l'évolution humaine. De tout temps et en tout lieux, le conflit a toujours existé. C'est la stratégie que l'on adoptera pour y faire face, stratégie de survie au conflit, ou au contraire perte de soi dans le tourbillon conflictuel, qui nous différenciera et déterminera notre aptitude à être acteur dans la résolution de

lence sournoise, sabotage) comme il peut être déclaré (violence verbale, physique, mutisme ...etc.) Non résolu, il entrave la performance et l'efficacité et peut même aboutir à des situations extrêmes de danger pour soi, pour autrui, pour l'entreprise.

C'est pourquoi il est important soit de les anticiper dans la mesure du possible, en identifiant les sources (par un audit) et en rétablissant la convivialité et les moments d'échange constructif, soit d'y remédier par les moyens appropriés.

## La gestion des conflits

# Psychologie de la gestion des conflits



### Les émotions dans le conflit

Face à un conflit, nous pouvons être habités d'une pluralité d'émotions, de sentiments, de comportements: vulnérabilité, déception vis-à-vis de l'autre, colère, repli sur soi, tristesse, agressivité, focalisation sur l'événement, tournage en rond, partage du vécu avec une personne proche et de confiance, besoin de s'isoler, de réfléchir, de méditer, de se recueillir, ou besoin de s'aérer, d'être en compagnie de personnes que l'on aime et que l'on apprécie, afin de passer un bon moment qui va nous «défocaliser» de l'évènement conflictuel.

### Variabilité inter-individuelle et intra-individuelle

La manière de vivre un conflit et de le gérer est fonction de la personnalité et de l'histoire de vie de tout un chacun, c'est ce que l'on désigne par la va-

riabilité interindividuelle. C'est ce qui explique que face à un même conflit, deux personnes pourront réagir de manière complètement différente. La stratégie de «coping» - to cop with: faire face - dépendra aussi de la position qu'occupe chacun face à ce conflit et de son vécu de la situation: il peut soit se sentir coupable, soit victime, soit décider de ne porter aucun jugement sur l'autre, c'est cette position de prôner une communication non violente, que l'on développera dans cet article.

Il existe également une variation intra-individuelle qui montre qu'un même individu ne réagira pas de la même manière face à un conflit, cette variabilité dépendra de plusieurs facteurs tels que son âge (on ne réagit pas de la même manière qu'on soit enfant, adolescent, adulte, ou senior), de son état de fatigue ou de stress, du moment de la journée, des contraintes

qu'il a à gérer, de l'enjeu de la situation...

### Pas facile de faire le premier pas...

Si certains ont de la facilité à clarifier sur le champ leur position et à verbaliser leur vécu de la situation directement avec la personne correspondante, afin de tourner la page et continuer à œuvrer dans un processus de construction, d'autres auront un peu plus de mal à gérer le conflit sainement et rapidement; ils préféreront opter pour d'autres stratégies pas toujours bonnes ni pour l'autre, ni pour eux-mêmes. Car ce n'est pas chose aisée que d'exprimer sa déception, sa douleur, sa colère; blessé par l'autre, on aura tendance à vouloir que ce soit lui qui fasse le premier pas. De même, il n'est pas simple pour celui qui a fauté, d'exprimer ses regrets et

de demander pardon... Cela demande un travail sur soi, un regard lucide sans complaisance, pour que les voiles de son amour propre, de sa fierté, tombent pour laisser place au processus de réconciliation et de paix avec l'autre, et avec soi-même.

Oui ce processus de paix a un coût, de même que décider de rester sur sa position et continuer à entretenir le conflit a un coût. Parfois trop cher. Le muraillement peut durer trop longtemps, certains arrivent à ne plus se parler durant des mois, voire des années! Ou ils continuent à se parler (contexte oblige), mais sous un mode de jugement, de non-construction, voire parfois de destruction progressive, envers l'autre, mais aussi envers soi-même.

Comme le défend si bien Marshall Rosenberg, les mots sont des fenêtres ou des murs. Et combien il est parfois difficile de franchir ces murs pour aller vers l'autre, l'écouter vraiment, écouter son vécu de la situation, écouter ses arguments, parler avec lui dans un véritable échange constructif et non dans un dialogue de sourds. Oui combien il peut-être difficile d'accepter l'idée que l'autre aussi a peut-être raison, qu'il a en tout cas ses raisons intrinsèques qui l'ont amené à réagir ainsi, que lui aussi a peut-être souffert de la situation, qu'au fond de lui-même, il aimerait également se réconcilier, mais qu'il se sent bloqué par ces voiles de l'amour propre, de la souffrance, de l'ignorance, de l'inconscience....

Accepter d'entrer en dialogue «sain» avec l'autre, c'est prendre le risque d'être contaminé par la vérité de l'autre, accepter d'ouvrir sa fenêtre sur la vision de l'autre, sur son ressenti, pour avoir un éclairage plus grand de la situation et élargir ainsi ses propres perceptions et raisonnements. C'est apprendre à verbaliser ses émotions refoulées parfois trop longtemps. C'est également aider l'autre à exprimer les siennes et être disposé à les comprendre, à les reconnaître. C'est adopter une approche de non-jugement, c'est-

à-dire d'acceptation de ce qui est, de ce qui s'est passé. Nous ne pouvons pas changer ce qui est passé, mais nous pouvons changer notre regard sur ce qui a eu lieu.

### **À défaut de s'exprimer par des mots... c'est le corps qui crie par ses maux!**

Fâché avec l'autre, chacun s'emmure dans son raisonnement, se retranche dans sa vérité, campe sur ses certitudes, rumine sa douleur, les ressentiments s'entassent car la «dépoussiérisation» n'a pas eu lieu. On s'alourdit du poids des mots étouffés, et à défaut de verbaliser cette souffrance qui mine c'est le corps qui crie. Les mots se transforment en maux qui assaillent: migraines, douleurs gastriques, tachycardies, asthme, ulcères, enfllement, aérophagies, perte d'appétit, boulimie, perte du sommeil, ou au contraire excès de sommeil pour fuir, pour oublier, dépression, cauchemars, cancers, et dans les cas extrêmes cette auto-violence peut mener jusqu'au suicide... autant de signaux d'alarme qui expriment le mal-être vécu, non «digéré» ni par le corps, ni par le psychisme.

### **Le pouvoir des mots**

Le pouvoir des mots est puissant; ils peuvent nous libérer de cette boule que l'on porte douloureusement (sans toujours se l'avouer) et qui se niche soit dans le ventre, soit dans la cage thoracique, soit dans la gorge, soit dans la bouche, soit dans la tête (les mots n'arrivant pas à sortir cèdent la place à la somatisation). Focalisés sur le conflit qui a eu lieu, nous investissons toute notre énergie dans le «ruminement intérieur» et nous n'arrivons plus à vivre l'instant présent tel qu'il se présente, à profiter pleinement des petites choses de la vie. Tant de blocages, de temps perdu, alors que nous pouvons canaliser cette énergie dans des projets vivifiants qui peuvent nous doper, nous donner des ailes, nous recentrer vers ce et ceux qui sont essentiels à nos yeux. Claude Halmos l'a très bien exprimé: «Parler,

c'est vivre»!

On peut parfois être surpris de constater que tel symptôme physique a rapidement disparu, que tel cauchemar a cessé, et ce très peu de temps après que la réconciliation ait eu lieu. Comme par magie! Mais c'est une magie dont nous avons été les principaux prestidigitateurs, car par ce travail sur soi, nous avons réussi à nous libérer et par conséquent à aider l'autre à se libérer aussi.

### **L'écriture comme base de dialogue, à la fois avec soi, et avec l'autre**

Ecrire libre aussi. Certains préféreront l'écriture pour eux-mêmes, pour extérioriser leurs émotions, s'en libérer, les poser sur papier, pour mieux les observer, les comprendre, les apprivoiser par une certaine distance. Ce travail permet de devenir plus objectif, de mieux faire la part des choses. La situation s'éclaire peu à peu et cède l'accès à une plus grande maîtrise de ce que l'on ressent. On se «victimise» moins, au fur et à mesure que l'on parvient à dénouer les nœuds intérieurs. On peut même prendre conscience de sa propre part de responsabilité. Le poids des maux s'allège pour faire place aux mots justes, reflets d'une intériorité plus pacifiée. Tel un miroir, la feuille devient le tampon des émotions et libère l'être de sa souffrance emmagasinée intérieurement. Cette première phase d'écriture pour soi peut alors donner lieu à une envie de partager l'écrit avec l'autre, co-responsable du conflit, afin de lui faire part de ce cheminement, telle une invitation pour l'aider à prendre conscience à son tour du vécu de l'autre, une proposition d'entrer dans un véritable dialogue, soit par écrit, soit par un mode oral, tout aussi salvateur, voire plus.

Alors comment réapprendre à se parler quand la communication est entravée par les blocages respectifs des interlocuteurs? Comment arriver à faire passer des messages de manière saine et constructive? ▮

## La gestion des conflits

# La démarche de la communication non-violente comme outil efficace de gestion des conflits

S'inspirant de la philosophie de Gandhi et des recherches de Carl Rogers sur l'empathie, le courant de la Communication Non Violente a vu le jour dans les années 1970 et a été développé par Marshall Rosenberg, psychologue américain.

Du couple aux nations, en passant par la sphère du travail ou de la famille, la CNV a fait ses preuves et s'est avérée être une méthode très efficace dans la gestion des conflits car elle permet à chacun d'apprendre à exprimer clairement ses émotions et besoins sans blesser l'autre, sans chercher forcément à l'accuser et à avoir raison. Car lorsque l'on est blessé, on a souvent tendance à vouloir vider sa coupe (pour se décharger des émotions négatives) et l'autre se retrouve alors submergé. Cela provoque en lui, une attitude défensive et le processus de communication prend alors l'allure d'un combat, d'une lutte où chacun cherchera à avoir le dernier mot.

A l'opposé, la CNV prône une communication d'être à être qui vise à sortir du jugement, et à trouver un terrain d'entente mutuel et fécond.

Elle repose sur quatre étapes fondamentales: observation, sentiments, besoins, demande; et elle est constituée de deux phases: la première phase correspond à la verbalisation, la deuxième consiste à écouter l'autre, invité à son tour à verbaliser son ressenti et vécu de la situation.

Il est important de préciser que cette méthode a non seulement une



fonction de résolution, mais aussi de prévention: elle dépasse le cadre de la gestion de conflit car elle peut être utilisée comme un mode de communication dans la vie de tous les jours: plus on s'exercera à l'utiliser, plus elle nous évitera bien des conflits.

### 1 • Observer les faits de manière objective

Oui cela peut sembler difficile, car la confusion de nos émotions a tendance à nous pousser à interpréter les faits relatifs au conflit selon no-

tre propre vécu et perception.

Il s'agit de se demander - et dans le calme de préférence: «Quel est le problème?» tout en essayant de différencier le fait de sa connotation.

Ex. Tu es en retard (description) / Tu m'as fait attendre, c'est un manque de respect! (interprétation).

Il faut essayer de voir qu'est ce qui dans les actions, paroles, ou gestes de l'autre, nous met mal à l'aise (ou au contraire nous met dans un certain bien-être).

En fait, arriver à cette objectivité



dans la perception des faits nécessite une très grande vigilance pour ne pas tomber dans la facilité du jugement ou de l'interprétation.

A ce propos, le philosophe indien Krishnamurti a dit que «l'observation sans évaluation est la plus haute forme de l'intelligence humaine».

## 2 • Reconnaître ses sentiments

Cela revient à se libérer de la boule que l'on peut ressentir dans une certaine partie de notre corps en l'exprimant par des mots. Restituer à l'autre cette boule pour alléger son poids, et ce en essayant de ne pas accuser l'autre ou le juger, mais en restant dans cette description émotionnelle qui nous habite. Reconnaître ses sentiments et émotions revient à les faire naître. Les effets de cette reco «naissance» sont parfois salvateurs surtout quand l'autre est réceptif, disposé à entendre notre ressenti et à l'accepter. Je dois aller fouiller au fond de moi pour essayer de comprendre ce que j'éprouve et non pas me fier à ce que les autres pensent en agissant ainsi. «Je ressens de la tristesse, de la colère, ou de la déception face à ton absence lors de ce moment important pour moi» plutôt que «je ne compte pas pour toi car tu ne m'as pas soutenu dans ce moment important pour moi.» Il est vrai qu'il n'est pas toujours facile de parler de son ressenti, surtout lorsque l'on vient d'une famille ou d'une culture où l'on a rarement encouragé à parler de soi, de ses sentiments car cela relève du tabou, ou du narcissisme. Mais comme le dit si bien Thomas d'Ansembourg, «exprimer ses sentiments est une façon de clarifier ce qui est vivant. Et cela donne à l'autre la possibilité d'être sujet» car cela lui ouvre à son tour la porte à l'expression de son vécu. Il faut apprendre à ne plus avoir peur ou honte d'exprimer son vécu d'une situation surtout quand celle-ci a causé de la peine, de la déception (sinon on risque d'être bloqué par

**Pour arriver à comprendre les besoins de l'autre, il faut au préalable être au clair avec les siens.**

cette énergie négative qui peut se retourner contre soi moralement ou physiquement). Par ailleurs, dans un souci d'équilibre de la relation, il est aussi important de pouvoir exprimer sa joie et ses sentiments positifs à d'autres occasions afin que l'autre puisse être plus conscient des bienfaits qu'il peut apporter. Reconnaître aussi le beau, le bon, le bien procuré par telle action, ou telle parole de la part de l'autre peut l'encourager à continuer dans cette voie. Par exemple: «le fait de m'avoir félicité pour la qualité de mon travail m'a vraiment fait très plaisir et ça m'encourage à faire encore mieux» ou encore «je te remercie de m'avoir soutenu dans cette épreuve, ça m'a aidé à mieux la vivre», «ce que tu m'as dit m'a fait beaucoup de bien»...

## 3 • Exprimer ses besoins

Pourquoi ressentons-nous telle émotion, ou tel sentiment? Parce qu'en général, derrière ces derniers (surtout quand il s'agit de frustration, déception, tristesse...) se cachent des attentes et des besoins qui ne sont pas satisfaits. Pour arriver à comprendre les besoins de l'autre, il faut au préalable être au clair avec les siens. «J'ai besoin de savoir que je compte pour toi et j'ai besoin de sentir que je peux compter sur toi»; «J'ai besoin de sentir que tu me fais davantage confiance»; «J'ai besoin de pouvoir te parler sans avoir toujours peur de ta réaction»; «J'ai besoin d'avoir plus d'autonomie dans mon travail»...

## 4 • Formuler sa demande

Il s'agit ici d'énoncer clairement, de façon positive, concrète et réalisable notre demande vis-à-vis de l'autre. Lui faire part des actions concrètes (gestes, paroles, actes) qu'on aimerait qu'il réalise afin que cela améliore notre bien-être, mais surtout pas au détriment du sien. Il faut que ce changement soit intégré dans une dimension gagnant-gagnant pour les deux parties afin que personne ne se sente lésé.

Il est très important de ne pas provoquer l'autre dans la demande en question; le mieux serait de discuter ensemble de ce que l'on pourrait apporter comme changement mutuel.

«Je te demande de participer davantage à la répartition des tâches ménagères, parce que je ne me sens pas assez soutenue.»

«Je te demande de me communiquer l'information relative au client X à temps afin que je puisse réagir efficacement quand il m'appelle.»

Après cette première phase, on passe à la deuxième phase; elle consiste à demander à l'autre de nous reformuler notre demande, pour voir si elle a bien été comprise, et de nous faire part de ce qu'il a entendu de notre expression relative à nos émotions, à nos attentes... afin qu'il n'y ait aucun malentendu, ou erreur d'interprétation. Si l'ensemble a bien été compris par l'autre, il est invité à verbaliser à son tour son vécu de la situation à travers les mêmes étapes: observation, expression des sentiments, attentes et demande



# La gestion des conflits



**Souad Filal**

Psychosociologue consultante  
DG de Delta Management

**Delta 20 ans au service de la performance à visage humain**  
[www.delta-management.net](http://www.delta-management.net)

## Les styles de résolution de conflits

Face à un conflit, il convient de se poser deux questions préalables:

- Est-ce que la relation que j'entretiens avec la personne qui est en conflit avec moi est importante?

- Est-ce que le résultat final du conflit est important?

De la réponse à ces questions découlera le style à adopter pour résoudre le conflit.

**1/ Si ni la relation ni le résultat ne sont importants à vos yeux, il convient d'éviter le conflit**, c'est la meilleure stratégie pour ne perdre ni temps ni énergie dans une situation qui ne présente pas d'intérêt. Résultat: je perds, tu perds.

**2/ Si la relation et le résultat sont très importants pour vous, il est fondamental de collaborer** afin d'arriver à une solution satisfaisante dans la durée pour vous comme pour l'autre personne en conjuguant vos efforts pour tirer un avantage commun de la situation. Pour cela, chacun se mettra à l'écoute du point de vue, des objectifs, des préoccupations et contraintes de l'autre, partagera l'information utile à la résolution

du conflit et fera preuve de créativité. Résultat: je gagne, tu gagnes.

**3/ Si la relation n'est pas importante pour vous mais le résultat est important, alors la voie est ouverte à la compétition - pas dans un sens péjoratif-** mais dans la mesure où il ne peut y avoir qu'un seul gagnant, ou que l'urgence de la situation exige une décision rapide. Il est bien entendu qu'il vaut mieux favoriser la construction de l'intelligence collective à la compétition et ne recourir à cette dernière que quand il n'est pas possible d'être tous gagnants. Résultat: **je gagne, tu perds.**

**4/ Si la relation est importante pour vous et le résultat ne l'est pas, alors adaptez-vous** en mettant momentanément de côté vos besoins et désirs pour répondre à la demande de l'autre.

Il convient cependant de ne pas brader cette solution d'adaptation en affirmant que «c'est sans importance» pour vous; montrez que cette volonté de faire plaisir est une attitude proactive de votre part, votre souci étant avant tout de satisfaire les intérêts de l'autre de sorte qu'il perçoive votre esprit coopératif et non votre faiblesse à céder facilement et qu'il en tienne compte à l'avenir. Résultat: je perds, tu gagnes.

**5/ Si la relation est importante pour vous et le résultat moyen, pensez à faire des compromis de part et d'autre** de sorte à gagner équitablement des avantages en cédant réciproquement sur certains points, cela suppose une relation de confiance réciproque et une prise en considération des intérêts des deux parties pour solutionner rapidement le conflit.

**IMPORTANT:** De tous les styles de résolution de conflit, la collaboration est la démarche qui engage le plus en profondeur et dans la durée les deux parties qui investissent toute leur énergie afin d'aboutir à un résultat positif pour chacun et construire une relation solide sur le long terme comme par exemple dans le cas de partenariat, mariage, association...etc. Il est important à cet effet d'apprendre à maîtriser ses émotions, différer les discussions et prises de décision quand le climat est trop tendu, et surtout faire preuve de patience et d'ouverture pour se laisser toucher par la vérité de l'autre.



## La gestion des conflits

### Managers, soyez un bon arbitre pour gérer les conflits

Toute équipe est susceptible de vivre des tensions qui risquent de dégénérer et de porter atteinte à sa cohésion et à son efficacité. Savoir anticiper la crise et désamorcer les négativités constitue un gain d'énergie et de performance non négligeable. Voici quelques repères pour être proactif et bon arbitre:

#### 1/ Ayez la même disponibilité et le même traitement vis-à-vis de chaque membre de l'équipe.

C'est la règle de l'équité qui est à la base même du respect de chacun de votre autorité et des lois que vous entendez faire observer pour avancer ensemble. Toute discrimination ou favoritisme de votre part porterait atteinte à la cohésion du groupe et à la construction de l'intelligence collective.

#### 2/ Dénichez et neutralisez les semeurs de troubles.

Il s'agit de ceux qui entravent l'esprit d'équipe: ceux qui abusent de leur pouvoir, ceux qui dévalorisent les autres, ceux qui dramatisent les situations, ceux qui alimentent les rumeurs, ceux qui sabotent le travail des autres... Pour chacun de ces spécimens, il convient de faire des rappels à l'ordre, des clarifications formelles de leurs rôles et attributions, des démarquages de leurs responsabilités et des risques qu'ils encourent s'ils ne respectent pas les règles du travail en équipe.

#### 3/ Soyez attentif aux revendications.

Pour sonder le moral des troupes, tous les feedbacks sont à explorer: journal interne de régulation, entretien d'appréciation... la prise en compte des avis des uns et des autres peut déjouer des conflits latents.

#### 4/ Dédramatisez les petites tensions et frustrations

Qu'elles soient endogènes (pannes de machine, rupture de stock, arrêt maladie, manipulation maladroite, délais dépassés pour un travail à effectuer...etc.) ou exogènes (client désagréable, retard de livraison, intempéries, succès de la concurrence...) les causes de tensions ne sont pas toujours évitables ou maîtrisables; n'hésitez pas à relativiser et à faire de l'humour pour minorer et dépassionner les frustrations en recentrant les énergies sur l'essentiel.

#### 5/ Laissez passer la tempête avant d'intervenir

Quand les animosités virent en conflit déclaré et que la guerre froide se transforme en champ de bataille, évitez d'intervenir à chaud. convoquez chaque membre en entretien individuel pour écouter calmement son point de vue, confrontez-les ensuite en décryptant le verbal et le non-verbal, clarifiez ce qui est obscur, rappelez l'essentiel à ne pas perdre de vue, dévoilez à chacun ce qui manque à sa compréhension des choses et favorisez l'émergence d'une solution commune. Si nécessaire donnez à chacun un

#### **IMPORTANT** Ne perdez pas de vue l'essentiel

Dans la gestion de conflits au sein de l'équipe que vous dirigez, cherchez d'abord à comprendre avant d'être compris, restez centré plus sur les personnes que sur les choses, visez le long terme plus que le court terme, développez la confiance et la solidarité, dissipez les peurs, avantagez le scénario gagnant/gagnant tout en encourageant la créativité dans la recherche de solutions les plus pertinentes.

temps de réflexion pour murir sa pensée et son ressenti afin de revenir plus disponible pour un dialogue constructif.

#### 6/ Tranchez pour éviter la dégradation de la situation

Quand pour dénouer un conflit, les étapes d'écoute, d'analyse, de clarification, de régulation et de mise au point n'aboutissent pas, alors il convient de trancher et parfois même prendre des résolutions chirurgicales afin d'éviter la détérioration de la situation.

#### 7/ Faites appel à un médiateur en cas de blocage

Dans certains cas extrêmes où il vous est difficile de garder votre sang froid et recul nécessaire, le recul à un médiateur externe (consultant) ou interne (collaborateur) peut s'avérer judicieux pour rétablir le dialogue et faire aboutir la négociation., boîte à suggestions, étude de climat interne, questionnaire de satisfaction, réunions