

RÉDACTION ISABEL BORNET

INFORMER



Travailler le conflit sans se blesser : un chemin vers la clarté.

Le conflit est souvent perçu dans les organisations comme un phénomène négatif, porteur de tension, de rupture ou de perte d'efficacité. Pourtant, la recherche en sciences humaines et sociales montre qu'il s'agit d'un phénomène naturel, inévitable et parfois même nécessaire à la santé des relations de travail. Ce n'est pas le conflit lui-même qui est problématique, plutôt, la manière dont il est ou n'est pas traité.

Les trois dimensions du conflit

- 1 **Les enjeux de contenu** : divergences d'opinions, de priorités, de stratégies.
- 2 **Les enjeux relationnels** : ressentis liés à la reconnaissance, à la place dans l'équipe, aux styles de communication.
- 3 **Les enjeux identitaires ou émotionnels** : tensions plus profondes, liées aux valeurs, aux blessures passées, ou à des logiques symboliques.

L'évitement des tensions est fréquent, par peur de blesser, par volonté de préserver une harmonie de surface ou par manque d'outils. Cet évitement peut engendrer des formes de conflits latents, invisibles, qui sapent progressivement la coopération (désengagement, sarcasmes, isolement, passivité).

Face à cela, plusieurs approches complémentaires peuvent aider à sortir de la binarité d'éclater ou taire.

- **L'approche systémique** considère que le conflit est un signal utile. Il indique un dysfonctionnement dans les interactions, un besoin non satisfait, ou une règle implicite devenue obsolète. **Travailler le conflit, c'est écouter ce qu'il tente d'ajuster dans le système.**

Ces approches nécessitent un cadre clair, des compétences dialogiques, et parfois un accompagnement temporaire. C'est aussi un signe de maturité, une équipe qui sait traverser ses tensions sans se blesser renforce sa capacité à coopérer dans la durée.

- **La médiation** introduit un tiers neutre qui aide les parties à retrouver une qualité d'écoute mutuelle, **à clarifier les faits, les ressentis, et à reconstruire une forme d'accord, même minimal.** Appuyée par des techniques spécifiques de reformulation, de reconnaissance des émotions, et de co-construction
- **Les espaces de dialogue régulier** : cercles de parole, bilans relationnels, retours d'expérience, permettent aux équipes **d'anticiper ou de traiter les tensions sans attendre l'escalade.**
- **La structuration émotionnelle du conflit** : nommer les émotions, les différencier des jugements ou des intentions attribuées, pour désamorcer les réactions défensives. Pas de banalisation des conflits, ni leur résolution à tout prix. Plutôt reconnaître qu'ils font partie du fonctionnement normal d'un collectif, et que leur traitement peut être une opportunité de clarification, de croissance relationnelle et de régulation.





AVANCER

« Les meilleurs d'entre nous » : Quand des leaders éclairés prennent des décisions catastrophiques.

Pourquoi des dirigeants intelligents prennent des décisions aux conséquences catastrophiques ? Les exemples dans l'histoire sont légion et le plus marquant d'entre eux est celui de la guerre du Vietnam. Il a été magistralement étudié par le journaliste David Halberstam. La réponse d'Halberstam ? Ces dirigeants étaient plus intelligents que sages.



ALLER PLUS LOIN

- **Un conflit non exprimé** continue d'agir dans les interactions, souvent sous forme de retrait, de sarcasme ou de blocage passif.
- Le conflit peut être vu comme **un signal d'alerte utile**. Il révèle des écarts de perception, des attentes non explicitées ou des besoins non satisfaits, qui méritent d'être écoutés plutôt que tus.

MANAGER - ASTUCES

Quelques leviers concrets pour permettre à l'équipe de traiter les tensions sans blesser.

- **Poser un cadre de discussion sécurisé.** Chacun peut exprimer un désaccord sans être disqualifié.
- **Introduire des outils structurants pour aborder les conflits :** trame de feedback, CNV, reformulation croisée.
- **Valoriser les moments** où une divergence est exprimée de manière claire et constructive.
- **Intervenir en soutien** uniquement quand la régulation entre pairs atteint ses limites, sans en faire un réflexe automatique.
- **En cas de tension persistante,** proposer une médiation interne ou externe, pour éviter l'escalade ou la cristallisation.
- **Rappeler que l'absence de désaccord visible** n'est pas toujours un bon signe. Une équipe trop "lisse" peut être en évitement.

ETENDRE

FÉLICITER



Newsletter #46

Ce mois-ci, en 1ère page, **Le Management de Transition : une réponse innovante aux enjeux de 2025 ?** En 2ème page pour nos adhérents, **Recrutement des postes stratégiques.**



Développer ses compétences de manager.

Parcours en micro learning de 30 à 80 min pour les managers.



Communiquer avec impact.

Parcours en micro learning de 40 à 60 min pour développer vos compétences en communication.



S'INSPIRER



Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs). La plupart d'entre nous ont été élevés dans un esprit de compétition, imprégnés de préjugés et d'intolérance. Cette éducation nous conduit le plus souvent à une mauvaise compréhension des autres. Elle engendre au quotidien de la colère, des frustrations et des comportements agressifs.

Managers : attention au risque de bore-out ! La mise à l'écart d'un salarié et le retrait des tâches à effectuer, générateurs d'une situation de « bore-out » - l'épuisement professionnel par l'ennui -, peuvent constituer une situation de harcèlement moral.



Quand l'Intelligence Artificielle décuple l'équipe de "C'est Beau Chez Vous", avec Eglantine HORMAN. Chaque collaborateur a son double ou son prolongement en intelligence artificielle.



Personne ne peut vous faire sentir inférieur sans votre consentement.

Eleanor Roosevelt



Suivez-nous !

Adhérer

