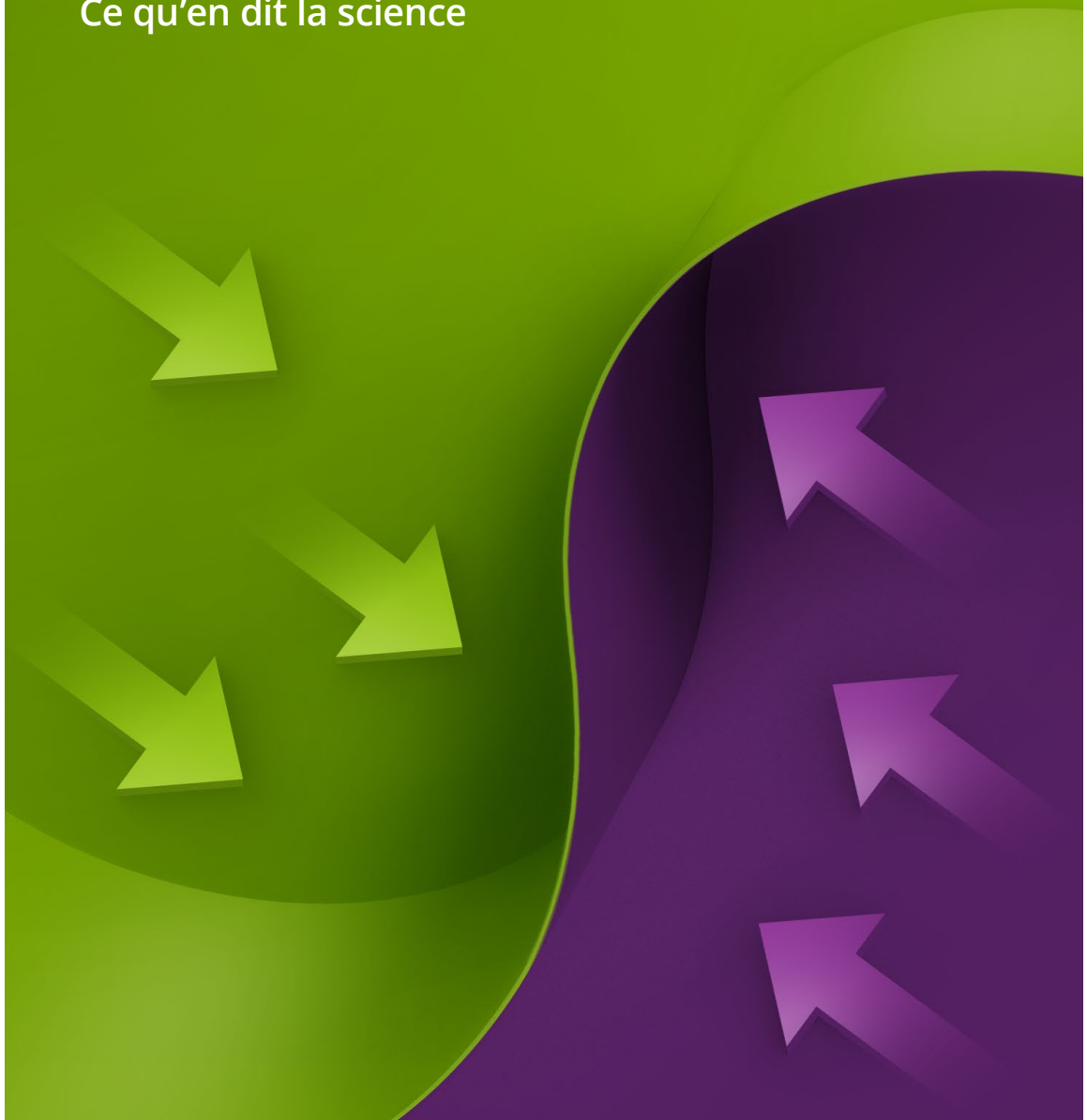


# La Psychologie du Conflit au travail

Le conflit : menace ou opportunité ?  
Ce qu'en dit la science



## Combat, fuite ou conflit ?

Quand vous entendez le mot « conflit », à quoi cela vous fait-il penser ?

Il renvoie, pour beaucoup d'entre nous, aux désaccords verbaux, aux combats physiques voire à la guerre.

Et ceci pour une raison toute simple : une situation potentiellement conflictuelle active notre instinct de survie. Cet instinct est associé à une montée d'adrénaline – qu'elle soit nécessaire ou non.

Pensez à un échange épineux que vous avez eu au travail. Vous souvenez-vous si à un moment donné vous avez commencé à ressentir de la frustration, de l'anxiété ou de la colère ? Sans vous en rendre compte, à ce moment-là votre respiration s'est probablement accélérée, tout comme votre pouls. Et ce n'est qu'une fois que c'était derrière vous, que vous avez réussi à prendre de la distance pour y voir plus clair et comprendre ce qu'il aurait fallu faire ou dire in situ. En cause : le phénomène de « combat-fuite », notre réponse physiologique au stress.

Sous son effet, notre cerveau n'est plus capable de faire la distinction entre le fait d'être simplement en désaccord avec quelqu'un et celui d'être en danger physique. Il interprète le désaccord comme une préparation à fournir une réponse physique de combat ou de fuite, comme si nous étions en face d'un animal dangereux. Quand notre corps déclenche le mode « survie », la pensée logique, elle, se met en pause.

Pas de panique ! On peut apprendre à mieux gérer les conflits. Bien qu'annuler complètement la montée d'adrénaline ne soit pas envisageable, on peut très bien adapter notre façon de réagir (ou surréagir) au conflit.

C'est aussi une excellente nouvelle pour les managers, dirigeants et équipes RH, car les conflits au travail ont souvent pour corollaires le turnover et l'absentéisme. Ils peuvent même faire échouer certains projets.

Si changer le comportement des autres n'est pas en notre pouvoir, chacun peut améliorer la connaissance de soi et la conscience de ses comportements ainsi que leur impact sur les autres et la situation, développant ainsi des compétences comportementales utiles.



# Qu'est-ce qu'un conflit, d'abord ?

Beaucoup associent le terme « conflit » aux frictions, accusations ou disputes. Si cela correspond à la manière dont on peut agir lors d'un conflit, ce n'est pas le conflit en lui-même.

Le conflit est défini comme **« une situation où les préoccupations des individus, ce qui leur tient à cœur, semblent incompatibles »**.

En d'autres termes : il s'agit d'une divergence d'opinions, d'idées ou de perspectives. Cela peut porter sur des questions telles que le budget, les délais, le planning ou l'implémentation des changements.

La manière d'aborder un conflit ou un désaccord est, en fin de compte, un choix. Ce choix peut devenir conscient, si on le veut.

On peut choisir d'éviter le conflit en se retirant de la situation ou en l'ignorant. Ou à l'inverse chercher à rivaliser et à gagner à tout prix. On peut également adopter une attitude coopérative qui peut aller de céder, à couper la poire en deux ou à coconstruire une solution commune pour répondre aux besoins des deux parties (ce qui n'est pas toujours la solution la plus facile).

Tous ces modes sont utiles, mais pas pour les mêmes raisons et pas dans les mêmes circonstances.

La plupart du temps, nous ne sommes pas conscients d'avoir le choix face aux conflits. Beaucoup utilisent, sans s'en rendre compte, leur mode préféré ou habituel, en négligeant les conséquences sur les résultats réellement obtenus et sur les autres.

Adapter le mode de résolution à la situation aide souvent à mieux gérer le conflit. Cela contribue à accroître l'engagement, la productivité et même la créativité des collaborateurs.

À l'inverse, un mode de gestion inadapté peut engendrer une perte de confiance entre les collaborateurs, des retards dans les projets, la rupture de la communication et des tensions interpersonnelles.

Nous sommes confrontés aux conflits dans tous les domaines de la vie. Dans cet ebook nous aborderons principalement les conflits au travail.



## 3 types de conflits au travail

On distingue **trois grandes catégories de conflits** au travail : les conflits de tâches, les conflits interpersonnels et les conflits de valeurs. Chacun d'entre eux correspond à une situation où les préoccupations des deux parties semblent incompatibles.

C'est la manière dont ces conflits surviennent, leur gravité et les façons de les résoudre qui peuvent les différencier.

### Le conflit de tâches

**Il concerne essentiellement la question de nos attributions au travail**

et peut porter sur des divergences de points de vue sur :

- La répartition des tâches et des ressources
- Les procédures et les politiques
- Les attentes des collaborateurs
- Les prises de position et l'interprétation des faits

Des trois catégories de conflits au travail – tâches, interpersonnels, valeurs -, le conflit de tâches semble, à première vue, le plus facile à gérer. Dans le cas d'un conflit de tâches, les collaborateurs peuvent généralement soit le gérer entre eux, soit s'en remettre à leur hiérarchie.

Comme nous le verrons plus loin dans cet ebook, il existe cinq modes de résolution des conflits. Si chacun de ces modes peut être utile pour aborder un conflit de tâches, il reste important de comprendre quel mode est le plus adapté à quelles circonstances.

# Les conflits interpersonnels

Ils sont le résultat de différences entre les goûts, les préférences et les styles personnels - voire les modes habituels de gestion des conflits.

Ce qui rend les conflits interpersonnels plus complexes que les conflits de tâches, c'est la tendance à tirer des conclusions hâtives sur l'autre partie par manque de connaissance de soi ou de développement personnel.

Le conflit devient alors personnel.

Voici deux exemples : le premier utilise **l'indicateur de type psychologique MBTI®** pour décrypter une situation de conflit. Le second met en lumière le rôle que jouent nos besoins interpersonnels dans un conflit sur la base de **l'approche FIRO®**.

## Préférences psychologiques et type de personnalité

Le modèle MBTI permet d'identifier les quatre lettres de son type psychologique. Elles correspondent aux préférences sur chacune des quatre paires suivantes :

- Extraversion (E) - Introversion (I)
- Sensation (S) - Intuition (N)
- Pensée (T) - Sentiment (F)
- Jugement (J) - Perception (P)

Dans notre exemple, c'est la dernière paire : Jugement ou Perception, qui nous intéresse plus particulièrement. Elle illustre la manière dont une personne aborde le monde extérieur, ou dit autrement, son style de vie.

Les personnes de préférence J ont tendance à apprécier un mode de vie organisé et planifié. Elles aiment conclure et cherchent à clore un sujet avant de passer au suivant. Ayant tendance à faire des *to-do lists*, ces personnes aspirent à rendre le monde et leur environnement plus structuré. Lorsqu'il s'agit de travailler sur un projet complexe, elles le découpent généralement en étapes intermédiaires avec des délais échelonnés pour parvenir à l'échéance finale.

La culture occidentale - en particulier le monde de l'entreprise ou universitaire - a tendance à encourager et valoriser ce type de comportement.

Les personnes de préférence P aiment garder les options ouvertes et que leurs plans soient flexibles.

Elles préfèrent recevoir les informations au fil de l'eau et retarder la prise de décision pour disposer du plus de données possible avant de conclure. Lorsqu'il s'agit de projets complexes, elles travaillent souvent par à-coups et, bien qu'elles respectent l'échéance finale, elles ne se fixent généralement pas de jalons intermédiaires.

Malheureusement, dans la culture occidentale, il n'est pas rare que la façon de faire des personnes de préférence P soit stéréotypée et considérée comme de la procrastination. Dans les faits, ce mode de travail présente autant d'avantages que celui des personnes de préférence J.

Prenons l'exemple de deux collègues qui collaborent sur un projet. L'un a une préférence pour le Jugement, l'autre pour la Perception.

Vous devinez la suite ? Peut-être même que vous avez déjà vécu ces situations.

La personne de préférence J aime bien décomposer le projet en plusieurs étapes et suivre un planning préétabli. La personne de préférence P considère que planifier tout d'emblée est une perte de temps – après tout, le projet ne fait que commencer et on ne dispose pas encore de toutes les informations !

De plus, si l'avancement d'une de ces personnes dépend de l'avancement de l'autre, les choses peuvent rapidement virer au cauchemar !

## **Besoins interpersonnels**

Le modèle FIRO a initialement été créé pour aider les équipes des navires de guerre, exposés à des environnements très stressants, à travailler ensemble plus efficacement. Il est depuis utilisé pour la cohésion d'équipe, le développement du leadership ou de la communication.

Le modèle FIRO décrit trois domaines de besoins interpersonnels : l'Inclusion, le Contrôle et l'Affection.

Chacun de ces trois besoins se manifeste sous deux formes : le comportement Souhaité et le comportement Exprimé.

Prenons l'exemple du besoin de Contrôle qui décrit les comportements relatifs au pouvoir, à la prise de responsabilités et aux décisions. Il permet de comprendre dans quelle mesure une personne cherche à influencer ou à exercer un contrôle sur les autres, ou à être perçue comme étant aux commandes.

Une personne avec un besoin de Contrôle Souhaité élevé sera à l'aise et préférera des contextes où les autres font preuve d'autorité ou de contrôle. Elle ne cherchera pas nécessairement à ce que ce rôle lui revienne.

Un besoin de Contrôle Exprimé décrit quelqu'un qui aime prendre les commandes, prendre les décisions, exercer son leadership et assumer des responsabilités.

Nous avons tous des besoins interpersonnels différents. Mais la plupart d'entre nous ne sont pas conscients de la nature de ces besoins.

Imaginez un manager qui a un besoin de Contrôle Exprimé élevé et son collaborateur ayant un besoin de Contrôle Souhaité élevé. Ces deux personnes travailleraient probablement très bien ensemble, car l'une offre ce que l'autre recherche.

Maintenant, imaginez que ces deux personnes aient toutes les deux un besoin de Contrôle Exprimé élevé. La collaboration risque d'être conflictuelle, quels que soient les sujets sur lesquels elles travaillent.

Elles chercheront probablement toutes deux à exercer le contrôle et à avoir le dernier mot. Même si le manager a l'autorité hiérarchique et l'exerce, il est fort probable que cela génère du mécontentement et du désengagement chez son collaborateur. Ce dernier pourrait se sentir micro-managé sans que le manager ne comprenne ce qui ne tourne pas rond.

Les conflits relationnels illustrés par ces deux exemples et décryptés avec les grilles de lecture MBTI et FIRO, peuvent être réduits - voire désamorcés - grâce à une meilleure compréhension des différences de personnalité.

## **Le conflit de valeurs**

**Il naît de divergences fondamentales de constructions identitaires et de valeurs, incluant les différences d'opinions politiques, de croyances religieuses, de principes moraux ou éthiques.**

Si les discussions autour des opinions politiques ou croyances religieuses sont généralement rares au travail, les conflits de valeurs peuvent malgré tout être déclenchés par certaines décisions ou politiques de l'entreprise, telles que les politiques de diversité et d'équité ou encore la RSE.

Pour Lawrence Susskind, professeur au MIT (Massachusetts Institute of Technology) : « Les conflits de valeurs tendent à renforcer l'attitude défensive, la méfiance et le repli sur soi. Les parties peuvent avoir un sentiment si fort de défendre leurs valeurs qu'elles pourraient rejeter les options susceptibles de satisfaire leurs autres intérêts. »

L'une des recommandations serait alors de changer d'angle d'approche : plutôt que de chercher à résoudre le conflit de valeurs, essayer de comprendre ce qui accrédite la position de l'autre pour préserver le respect mutuel.

« Il ne s'agit pas d'éprouver tout d'un coup de la sympathie ou chercher à créer un lien émotionnel, seulement de tenter de comprendre, tel un observateur impartial, la manière dont l'autre personne pourrait voir la situation », écrivent Robert Mnookin, Scott R. Peppet et Andrew S. Tulumello dans *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes* (Harvard University Press, 2004).

« Une autre approche consisterait à mettre à l'épreuve l'idée qu'on se fait du conflit en se focalisant sur les valeurs partagées par les deux parties », écrit Lawrence Susskind. « Déplacer ainsi le curseur des différences d'opinions qui ont donné lieu au désaccord vers les valeurs universelles et partagées, contribue souvent à minimiser le conflit. »

## Perceptions et biais cognitifs

Lorsqu'on voit quelqu'un faire quelque chose qu'on n'apprécie pas, comme nous couper la route, on a tendance à le qualifier d'impoli ou de mauvais conducteur, voire à porter un autre jugement souvent négatif. Cependant, quand c'est notre tour - il nous arrive à tous de couper la route - les explications sont d'une tout autre nature, plus neutres voire positives, comme si elles justifiaient notre désinvolture. Après tout, nous étions en retard au travail !



Souriez, vous êtes piégé... par l'erreur fondamentale d'attribution, un biais cognitif.

**L'erreur fondamentale d'attribution consiste à surestimer les causes internes (personnalité, intentions, etc.) pour expliquer le comportement d'autrui - en d'autres termes, lui attribuer la responsabilité de sa conduite - tout en surestimant le poids des causes externes (situations, événements extérieurs, autrui) dans l'explication de notre propre comportement.**

Et le moins que l'on puisse dire, c'est que ce biais n'est pas le seul qui altère notre perception des faits. Il y en a bien d'autres et ils ne sont pas de nature à être sélectifs : ils nous affectent tous !

Cela vous donne envie de vous en prémunir ? Quelques notions en psychologie associées à la connaissance de soi sont très efficaces pour aider à faire la part des choses.

Lorsqu'il s'agit d'un conflit, cela signifie aller au-delà des étiquettes, des suppositions et des perceptions pour changer d'angle de vue. Rien de tel que de poser des questions pour permettre aux autres d'expliquer leurs motivations et comportements.

« Tout le monde est difficile à vivre pour quelqu'un d'autre. Tant que l'on refuse de se l'avouer, ajuster son comportement devient impossible », déclare Jay Johnson, ATD Master Trainer.

Ainsi, gardons en tête qu'en situation de conflit, il est essentiel de séparer la personne de son comportement.



## Gérer les conflits

Et si le conflit n'était pas qu'une expérience négative et stressante, mais une étape nécessaire à l'innovation ?

Parfois, les conflits ne font que refléter le fait que nous subissons nos différences au lieu d'en tirer parti. Avec de plus en plus de diversité dans les équipes et les organisations, les différences d'opinions, de valeurs et autres sont vouées à générer davantage de conflits.

Heureusement, la diversité et l'inclusion ont bien d'autres avantages pour pallier le risque de conflit. **Des recherches** montrent que les décisions prises et exécutées par des équipes hétérogènes génèrent des résultats qui les placent parmi les 60 % des plus performantes. Qui plus est, les équipes adeptes de l'approche inclusive prennent des décisions deux fois plus vite, avec deux fois moins de réunions.

Une gestion efficace des conflits a, par ailleurs, d'autres avantages :

- Une meilleure communication
- Une plus grande efficacité collective
- Une réduction des coûts associés au temps passé à gérer les conflits
- Des collaborateurs plus engagés et plus fidèles

Faisons un point rapide sur l'engagement et la fidélisation. Chaque année, les organisations investissent des milliards d'euros pour maintenir l'engagement de leurs collaborateurs. Et elles ont raison ! Un collaborateur engagé, motivé et qui progresse se montre plus impliqué dans la réussite de son organisation et est moins susceptible de démissionner.

Un taux de turnover élevé entraîne en revanche une baisse de productivité, une surcharge de travail et une perte des compétences clés.

Sans compter que le recrutement, les entretiens et la formation ont un coût. Certaines estimations vont jusqu'à 150 % du salaire annuel pour le remplacement d'un employé. Et ce chiffre peut atteindre 300 % pour les postes de direction.

Un nombre élevé de conflits au sein d'une organisation augmente le turnover. En moyenne, le coût du remplacement d'un collaborateur s'élèverait à **150 %** de son salaire.

Selon une **étude menée par Gallup**, les collaborateurs engagés affichent une différence notable dans le taux d'absentéisme (81 %) et la productivité (14 %). Les organisations dont les employés sont plus engagés sont en moyenne 23 % plus performantes que celles dont les employés ne le sont pas.

Sinon, quel autre impact une gestion efficace des conflits peut-elle avoir sur les résultats organisationnels ?

« Lors d'une discussion qui implique des personnes très différentes, le fait de prendre conscience qu'il y a une probabilité de conflit contribue en soi à obtenir de meilleurs résultats car on s'y prépare mieux ! », explique l'enseignante-chercheuse **Cindy Wang** de la Kellogg School of Management de l'Université Northwestern.

« Par exemple, dans le cadre d'une de nos études, Katherine Phillips et moi avons confié des tâches aux participants en leur précisant qu'ils allaient travailler avec un inconnu ayant des opinions politiques différentes des leurs. L'un des constats que nous avons dressé est que dans l'éventualité d'un conflit, ils avaient tendance à se préparer davantage. Ce qui a permis d'aboutir in fine à des décisions de meilleure qualité : les deux parties s'étaient mieux préparées et se sont montrées plus introspectives. En revanche, quand on fait partie du même groupe, on n'a pas tendance à se challenger autant mutuellement. »

# Cinq modes de gestion des conflits

Comprendre ces cinq modes participe à une meilleure communication, ce qui contribue à son tour à aider chacun à trouver des solutions pour atteindre ses objectifs opérationnels ou réduire le stress, entre autres.

Le **Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument** (TKI®) a été mis au point dans cette optique : aider à mesurer nos modes de gestion des conflits. Largement utilisé partout dans le monde depuis plus de 40 ans, il est devenu l'outil préféré des professionnels du Talent Development et des consultants. Utilisé auprès des équipes, de leurs managers et dirigeants, il est choisi lorsque les enjeux impliquent une meilleure communication, collaboration et prise de décision.

La première étape pour y parvenir consiste à identifier ses automatismes et à prendre conscience que certains modes sont trop utilisés et d'autres trop peu. Or, un même mode peut être efficace dans une situation et pas du tout dans une autre.

La deuxième étape est l'apprentissage par la pratique. Plutôt que d'utiliser encore et toujours son mode habituel, s'entraîner à utiliser chacun des autres modes aide à élargir sa palette.

Chacun des cinq modes se caractérise par différents niveaux de détermination (propension à satisfaire ses propres besoins) et de coopération (propension à satisfaire les besoins de la partie adverse).

Voici les cinq modes de gestion des conflits :

## 1. Rivaliser

Le mode Rivaliser se caractérise par la détermination sans coopération. On cherche à satisfaire ses propres intérêts ou à asseoir ses positions, potentiellement aux dépens de l'autre. Le mode Rivaliser est le contraire du mode S'accommoder.

## 2. Éviter

Le mode Éviter se caractérise par la non-détermination associée à la non-coopération. On ne répond ni à ses préoccupations, ni à celles de l'autre partie ; le conflit est tout simplement laissé de côté. Le mode Éviter est le contraire du mode Collaborer.

## 3. Collaborer

Le mode Collaborer se caractérise par la détermination associée à la coopération. Il implique la recherche de solutions qui satisfassent les intérêts des deux parties. Le mode Collaborer est le contraire du mode Éviter.

#### 4. S'accommoder

Le mode S'accommoder se caractérise par la coopération sans détermination. On cherche à satisfaire les intérêts de l'autre au détriment de ses propres intérêts. Le mode S'accommoder est le contraire du mode Rivaliser.

#### 5. Chercher le compromis

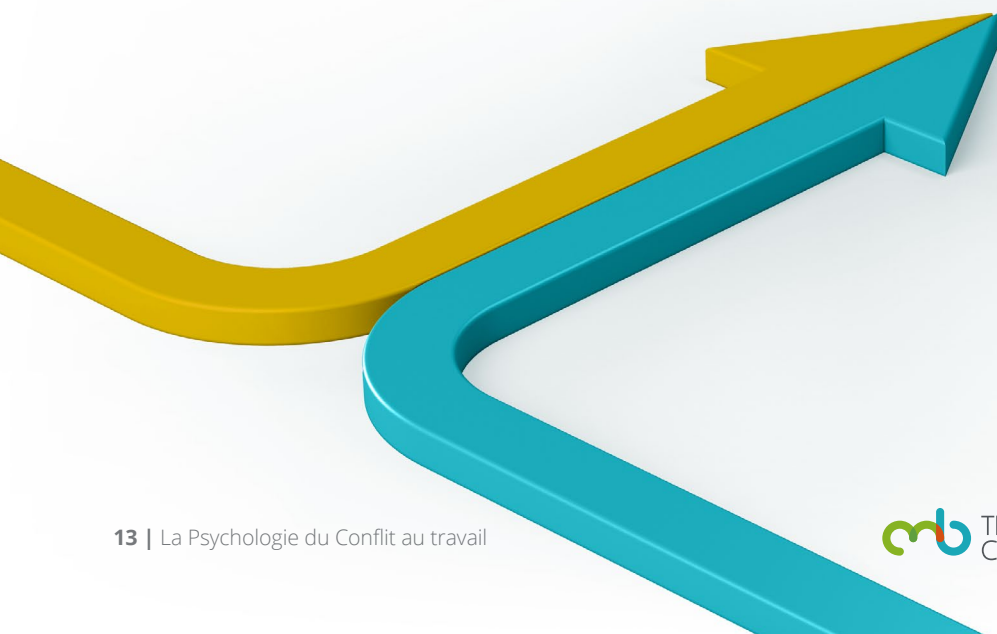
Le mode Chercher le compromis se caractérise par la détermination et la coopération partielles. On cherche une solution rapide et mutuellement acceptable qui satisfait partiellement les intérêts de chaque partie.

Maintenant que nous avons vu les cinq modes, y en a-t-il un qui marcherait toujours mieux selon vous ? Certains vous semblent plus difficiles à adopter ? Selon notre personnalité, l'environnement de travail, l'éducation ou la culture par exemple, certains modes pourraient nous sembler plus naturels que d'autres.

Et pourtant, chacun d'entre eux est utile. Mais le mode le plus utile à l'instant T dépend de la situation.

Prenons le mode Éviter, par exemple. On pense souvent qu'éviter un conflit ne présage rien de bon. Cependant, si le conflit est sans importance et que le gérer prendrait plus de temps qu'il n'en vaut la peine, l'éviter pourrait être la solution la plus adaptée à la situation.

Le mode Rivaliser en est un autre qui a souvent mauvaise réputation. Son utilisation implique de faire passer ses idées sans coopérer. Ce mode peut s'avérer utile en cas d'urgence, lorsque vous n'avez pas le temps de discuter des différentes actions à entreprendre et qu'une décision doit être prise rapidement.



Si le mode à adopter doit être choisi en fonction de la situation, c'est la compréhension des avantages et des inconvénients de l'utilisation de chaque mode qui permet de faire le bon choix.

Par exemple, les personnes qui sous-utilisent le mode Collaborer considèrent souvent leurs antagonistes comme des obstacles. Cela peut être lié au fait que leur mode par défaut est le mode Rivaliser et qu'elles cherchent à avoir le dernier mot quoi qu'il en coûte.

Mais cela peut aussi indiquer l'utilisation par défaut du mode Éviter ou S'accommoder, au détriment systématique de leurs propres intérêts. Dans un cas comme dans l'autre, cela peut conduire à des relations interpersonnelles tendues et à un désengagement des coéquipiers.

Le simple fait de comprendre chacun des cinq modes de gestion des conflits et d'essayer d'observer activement celui que vous utilisez le plus souvent, mais aussi celui que les autres utilisent, permet d'accroître la connaissance de soi et de progresser en matière de gestion des conflits.

Pour aller plus loin dans la compréhension des modes de gestion des conflits, et notamment de ceux que vous utilisez le plus et le moins, découvrez l'approche TKI et comment s'y former [ici](#).

## Gestion du changement et conflit

En période de changement, les conflits ne sont jamais très loin. Les deux vont généralement de pair car chacun a sa vision de la manière dont le changement doit être mis en œuvre ou de ses conséquences.

Qui plus est, la vision du changement sera différente selon la position dans l'entreprise. Quand le PDG le considère en termes de résultats financiers, les managers le feront plutôt en termes de processus à mettre en place et de résultats à obtenir. Quant aux collaborateurs, le même changement leur fera penser à la charge de travail en plus, aux difficultés supplémentaires pour atteindre les objectifs ou encore à l'incertitude de leur avenir au sein de la société. Si on ajoute à cela les différences dans la manière de gérer les conflits, il n'est pas étonnant que la résistance soit généralement notre première réaction face au changement.

« Lorsque j'ai été sollicité pour un projet de gestion du changement à Barcelone, l'histoire de ce pays faisait qu'à l'époque, peu de personnes étaient disposées à parler des conflits. Il faut savoir qu'en Espagne, avant 1974, si on exprimait son opinion ou qu'on était en désaccord avec le pouvoir, on finissait en prison. La culture

de cette société où les employés avaient appris à se taire le reflétait », raconte **Ralph Kilmann**, co-auteur du modèle TKI.

« Nous avons utilisé le questionnaire TKI et, sans surprise, leurs résultats ont fait apparaître la prépondérance des modes Éviter et S'accommoder. Et ceci à tous les niveaux de l'organisation. Il nous a fallu deux ans pour travailler sur les différentes façons de gérer les conflits à travers une variété d'exercices et d'activités. Après avoir explicité les règles informelles de la société, nous avons investigué celles qui pourraient leur être utiles pour réussir. Ces personnes avaient été embauchées pour leur expertise et leurs connaissances, il était impensable qu'elles ne partagent pas leurs idées. Comment pourrions-nous aider chacun à se sentir soutenu en donnant son avis pour mieux résoudre des problèmes complexes ? »

« Une fois la mission terminée, on ne pouvait plus les empêcher de parler ! Le calme des premiers jours de ma mission avait laissé la place au partage non-stop des idées et des opinions ! »

Apprendre à mieux gérer les conflits, c'est être mieux armé et moins stressé la prochaine fois que vous aurez à y faire face.

Envie d'approfondir la question de la gestion du changement ? Téléchargez le guide *Psychology of Change in the Hybrid Workplace* [ici](#).

## Travail hybride et conflit

Le travail hybride a non seulement fait évoluer la manière et le lieu où l'on travaille, mais il a également modifié notre façon de gérer les conflits.

Les différences d'opinions et de préférences débouchent facilement sur des désaccords. Pour ne prendre qu'un exemple, considérons celui des réunions dans le monde hybride : de nouvelles normes ont vu le jour quant à leur fréquence, leurs modalités (présentiel, distanciel ou hybride) selon les préférences et besoins de l'équipe ou encore l'utilisation de la caméra.

L'utilisation de la caméra est un bon exemple. Tout le monde n'est pas à l'aise avec le fait d'apparaître à l'écran, la nécessité de le faire, voire l'autorité dont dispose quelqu'un pour demander aux autres d'allumer leur caméra.



## En plus du conflit qui s'installe, en l'absence de compétences en gestion efficace des conflits, les discussions de ce type donnent lieu à des a priori sur les autres.

Ceux qui préfèrent que les caméras soient allumées ont généralement une préférence pour l'Extraversion ou un besoin d'Inclusion élevé. Mais ceux qui ne sont pas dans ces cas-là peuvent ne pas en ressentir le besoin.

Que pourraient alors se dire les premiers, s'ils sont majoritaires dans une équipe, à propos de la personne dont la caméra est éteinte, surtout si elle est la seule à ne pas l'allumer ?

Qu'elle n'a pas l'esprit d'équipe, peut-être. Ou qu'elle ne travaille pas autant que les autres et ne veut donc pas se montrer. Ou encore qu'elle cache quelque chose.

Imaginez maintenant que la même équipe doive prendre une décision importante. Mais cette fois-ci, une partie travaille au bureau et l'autre à distance. Quels a priori ou suppositions erronées cette réunion pourrait-elle déclencher de part et d'autre, si personne ne connaît les préférences ou les modes de gestion des conflits de ses coéquipiers ?

Le Dr Gail Fann Thomas, experte en gestion des conflits, partage un autre exemple d'interaction entre les normes, les préférences et les modes de gestion des conflits dans le monde hybride.

« Dans mon activité de formatrice ou coach, j'ai besoin que les caméras soient allumées, je veux voir mes interlocuteurs et pouvoir lire les indices non verbaux qu'ils m'envoient quand ils parlent de conflit. Ce n'est pas aussi efficace que le face-à-face, mais c'est mieux que de ne pas les voir du tout », explique-t-elle.

« Mais j'ai aussi travaillé avec des personnes qui appartenaient à des organisations aux mesures de sécurité élevées en termes de protection des données. Il faut composer avec. Certaines ne disposaient même pas de caméras sur leurs ordinateurs. Cela n'était pas autorisé. J'ai également remarqué en travaillant avec différents services de la marine américaine, que refuser d'avoir une caméra dans leur espace personnel faisait partie de leur culture. Ainsi, les normes admises au sein de certaines organisations, peuvent simplement prohiber l'utilisation de la caméra. Ces normes et décisions régissent la quantité d'informations que les personnes peuvent partager et recevoir lorsqu'elles tentent de résoudre un conflit. »

## Équipes et conflits

Développer les compétences en matière de gestion des conflits est particulièrement important quand on travaille en équipe. À l'image de chacun de ses membres, le groupe peut lui aussi avoir un mode de gestion des conflits prépondérant. Comme les points forts et les angles morts de l'équipe, il résulte de la combinaison des modes de gestion des conflits présents au sein de l'équipe.

**« Ce qui me passionne le plus dans l'accompagnement des équipes sur la gestion des conflits, c'est de les aider à acquérir un langage commun. »** La prise de hauteur qu'apporte la connaissance de différentes approches et des effets de leur surutilisation et sous-utilisation, favorise les conversations ouvertes autour des situations conflictuelles. Cela permet de prendre de la distance émotionnellement, et réduit la probabilité que les personnes prennent les remarques personnellement, ou comme une attaque ou une critique », explique le Dr Fann Thomas.

« Les participants abordent les ateliers en connaissant leurs angles morts en matière de gestion des conflits et dans leurs relations aux autres. »

Y travailler n'est pas seulement utile aux équipes déjà constituées, mais peut également être bénéfique aux équipes nouvellement formées. Qu'il s'agisse de changement de manager ou de départs ou arrivées de nouveaux collaborateurs, la dynamique de l'équipe change inévitablement. Aider l'équipe à mieux se connaître dès son lancement contribue à améliorer ses performances et réduit le temps d'essai et erreurs avant de trouver des approches efficaces.

Les ateliers et les outils de gestion des conflits sont également très utiles dans des environnements hybrides où les équipes travaillent à distance.

Prenons l'exemple d'une équipe où la plupart des membres utilisent le mode Éviter. S'ils arrivent à s'en sortir en présentiel, la situation change du tout au tout dans un contexte de travail à distance. Il n'y a plus d'accès aux indices envoyés par le langage corporel, ni même, dans certains cas, par les expressions faciales si la caméra reste éteinte lors de réunions virtuelles. Or, ces indices visuels non verbaux sont incroyablement importants dans les interactions interpersonnelles. Sans eux, la gestion des conflits prend plus de temps.

« Une autre raison pour laquelle les compétences en gestion des conflits sont encore plus importantes de nos jours est le nombre d'équipes dont on fait partie », fait remarquer le Dr Fann Thomas. « Il y a 10 ou 20 ans, la situation était différente : on intégrait une équipe pour y travailler longtemps avec les mêmes personnes. Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Cela signifie aussi que selon la génération à laquelle il



appartient, un collaborateur entretiendra un rapport différent avec les équipes et leur instabilité. »

« Cette évolution dans le temps a été suivie par des chercheurs, et je peux le confirmer à partir de mon expérience personnelle, ayant fait partie en même temps d'une douzaine d'équipes ! Certaines d'entre elles menaient des projets à court terme, d'autres à long terme, certaines étaient plus homogènes, comme l'équipe de direction dont j'étais membre. Je faisais aussi partie de comités pluridisciplinaires au sein desquels je travaillais avec des ingénieurs ou des personnes chargées de la sécurité nationale : une grande diversité y était représentée, même si ces comités avaient une durée de vie très courte de seulement trois ou quatre mois. Enfin, j'ai appartenu à plusieurs équipes de recherche en même temps, et chacune d'entre elles rassemblait des profils différents, certains faisant partie de plusieurs équipes comme moi, d'autres pas. »

**« Les recherches mettent en évidence que le rythme auquel on intègre et quitte des équipes aujourd'hui est beaucoup plus important que par le passé. »**

« La conclusion que j'en tire, c'est que nous avons plus que jamais besoin de compétences en gestion des conflits : que l'on soit membre ou manager d'une équipe. Les nombreux changements qui nous attendent seront source de nouveaux conflits. Et dans le même temps, il faudra maintenir la cadence et le niveau de qualité. Il me semble donc que la gestion des conflits va être l'une des soft skills les plus importantes pour l'avenir des organisations. »

# Conclusion

Si le conflit est inévitable et fait partie de la condition humaine, notre manière de le gérer relève d'un choix. Si chacun utilise un mode de gestion des conflits par défaut, il est à la portée de tous de prendre conscience de ses automatismes et d'acquérir les compétences nécessaires pour mieux gérer les désaccords.

Pour résumer, voici quelques éléments à garder à l'esprit pour faire évoluer les habitudes en matière de gestion des conflits au sein de votre organisation :

- **Un conflit bien géré peut devenir constructif.** Il est même souhaitable de favoriser une quantité raisonnable de conflits de tâches car ils ont tendance à booster la production d'idées et à accroître de ce fait l'engagement des collaborateurs qui se sentent écoutés.
- **Un collaborateur averti en vaut deux.** Aidez vos managers à prendre conscience de leur manière naturelle d'aborder les conflits – ainsi qu'à observer celle des membres de leur équipe.
- **Savoir c'est pouvoir.** Aidez vos collaborateurs à connaître les options qu'ils ont à disposition pour parvenir à une gestion efficace des conflits et choisir délibérément l'approche la mieux adaptée au regard de leur objectif.

« **Le conflit fait partie intégrante de notre vie**, c'est la façon dont nous le gérons qui fait toute la différence », conclut le Dr Fann Thomas. « Les personnes et les organisations qui parviennent à développer au sein de leurs équipes une approche stratégique des conflits mettent ainsi toutes les chances de leur côté pour en tirer profit. »

## À propos de The Myers-Briggs Company

Dans un monde en perpétuel mouvement, vos talents sont un atout – que ce soit au niveau professionnel ou personnel, lors de vos études ou tout au long de votre carrière.

En tant qu'expert de la personnalité, nous valorisons les individus et les accompagnons à devenir une meilleure version d'eux-mêmes en développant une meilleure connaissance de soi et des autres. Nous aidons des organisations de toutes tailles dans le monde entier à améliorer le travail en équipe et la collaboration, à développer leur leadership, à encourager la diversité et à relever les enjeux humains les plus complexes.

Certifiée B Corp, The Myers-Briggs Company est une force qui agit pour le progrès.

Nous sommes prêts à vous accompagner vers le succès.

**01 55 34 92 00 | [eu.themyersbriggs.com](https://eu.themyersbriggs.com)**

### Pour aller plus loin :



Découvrez l'**outil de gestion des conflits TKI**.



Vous souhaitez utiliser l'**outil TKI avec des équipes ?**  
Contactez-nous.