

progresser | dossier

★ GÉRER LES CONFLITS

LE DÉMINAGE

Apprendre à calmer le jeu

Etablir des règles de savoir-vivre, instaurer un rituel de libre parole, clarifier ses consignes: **trois stratégies efficaces** pour éviter l'explosion.

PAR MARIE-MADELEINE SÈVE



**PRÉVOIR UNE
«SALLE DE
CONFRONTATION»
POUR RÉGLER
LES QUERELLES**

Bataille d'ego, conflits d'intérêts, divergences de méthodes, choc des opinions ou des valeurs... Dans une équipe, les raisons de s'écharper ne manquent pas. Le manager qui sent que le conflit couve ne peut pas laisser la situation s'envenimer, au risque d'y perdre beaucoup d'énergie et de miner la performance collective. Il vaut mieux vous préoccuper des tensions sous-jacentes dans votre entité avant qu'elles ne dégénèrent. «Plus on interviendra tôt, plus

le conflit sera facile à éteindre», souligne le coach François Enius. Voici trois solutions pour prévenir le clash.

1 Bâtir des règles de vie en commun

L'outil est efficace pour apaiser les exaspérations à l'égard des incivilités, retards ou intrusions intempestives, invivables lorsqu'on travaille en open space. L'utilisation du mobile privé au bureau, le respect des délais, les modes de communication (verbal, e-mails) sont autant de sujets dont il est bon que les collaborateurs débattent lors d'une

réunion spécifique. L'objectif est qu'ils s'accordent sur des règles de fonctionnement et qu'ils les écrivent afin que chacun puisse s'y référer au moindre accrochage. Vous aurez alors un rôle d'animateur, voire de modérateur.

«Le manager peut toutefois suggérer à l'équipe de définir une grammaire commune», précise Christine Marsan, coach et auteure de *Gérer et surmonter les conflits* (Dunod, 2010). Par exemple, une gradation de mots à utiliser pour déclarer sa colère: au maximum, «furieux», au minimum «irrité» ou «frustré». Ou bien

un code couleur, via des smileys, pour signaler son humeur: rouge, je suis à cran, donc il y a danger à me déranger; vert, tout va bien.» De son côté, Patrice Ras, formateur en développement personnel, conseille de souffler aux collaborateurs de se parler entre eux en utilisant le «je» et non pas le «tu» qui, souvent, accuse.

2 Créer des lieux d'expression

«Le conflit est normal, il est sain, assure Frédéric Petitbon, DG délégué du cabinet conseil en management IDRH. Chez

REPORTAGE 360LEARNING

ICI, ON TUE DANS L'ŒUF LES CONFLITS DE POUVOIR

les consultants, notamment, on se dit les choses de manière franche, ce qui libère les énergies et la créativité.»

C'est ainsi qu'une entreprise de cosmétiques a installé dans ses locaux une «salle de confrontation»: les commerciaux et marketeurs, souvent en bisbille, s'y retrouvent pour régler leurs querelles et trouver ensemble des idées neuves. A l'inverse, au centre d'appels Intelcia, les «cafés matins» mensuels, en présence de l'un des membres du codir, permettent par moments de lever des désaccords entre managé et manager. «Il est important que le salarié sente qu'il peut s'exprimer sans être jugé, ajoute Frédéric Petitbon. En instaurant un rituel de libre parole en réunion d'équipe, vous incitez les gens à partager leurs soucis. Ainsi, tous les participants seront plus enclins à la coopération qu'à la critique.»

3 Transmettre des messages clairs

Le flou, source de toutes les interprétations, est souvent à l'origine des guerres de territoire et/ou de pouvoir. Le manager doit veiller à livrer des messages clairs et compris par tous. Cependant, si vous sentez qu'un conflit s'installe entre deux de vos collaborateurs parce qu'ils ne se parlent

plus ou mal, se fusillent ou se fuient du regard, s'envoient en boucle des e-mails où vous êtes en copie... intervenez! Prenez-les à part et définissez de façon générique le rôle de chacun en les responsabilisant sur

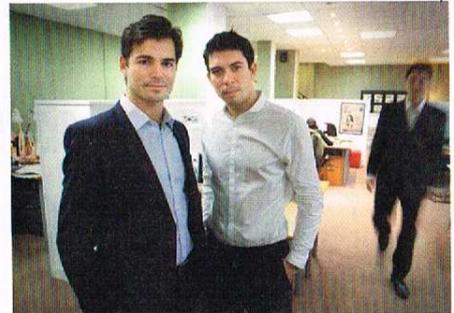
l'opérationnel. «Parlez-leur au plus tôt, préconise le coach François Enius. Vous pouvez leur proposer: «Voici la ligne directrice pour toi, Pierre, puis pour toi, Marie, sur le projet Z. Je vous fais confiance pour ré-

gler entre vous les détails. Sinon, je reprends la main pour expliciter ligne à ligne qui fait quoi. Mais cela n'arrivera pas deux fois!» Au pis, en cas d'incompatibilité majeure, séparez-les!» ●

Supprimer la hiérarchie pour éviter les tensions: cette idée iconoclaste a conduit les fondateurs de 360Learning à s'inspirer de l'holocratie pour créer une start-up zen.

AUTORITÉ EXCLUE. Si Renaud a rejoint 360Learning il y a quatre mois, c'est, affirme ce développeur Android, «pour sa culture d'entreprise». Dans cette start-up d'une cinquantaine de salariés dans le secteur de la formation en ligne, l'autorité est... bannie. «Ici, je suis libre de tout décider dans mon périmètre. Et je suis beaucoup plus productif.» Avec la croissance exponentielle de leur boîte, les cofondateurs, issus de l'X, ont vite compris que tout contrôler serait une perte d'énergie. Ils se sont donc inspirés de l'holocratie, ce modèle d'organisation sans lien de subordination où chacun construit son propre rôle. «Quand je suis arrivée, témoigne ainsi Morgane, j'ai créé mon poste de brand manager.»

TRANSPARENCE. Avec cette solution radicale, «nous tuons dans l'œuf les conflits de pouvoir», se félicite Nicolas Hernandez, cofondateur. Pas de chef, seulement des «référénts» qui vous challengent au quotidien. Afin que nul n'empiète sur le travail des autres, le partage d'information est indispensable. Via Trello, un outil collaboratif, chacun communique sur ses missions en cours. Lorsqu'une «zone grise» crée de la perturbation entre deux équipes, «on réfléchit de façon rationnelle



Guillaume Alary et Nicolas Hernandez, cofondateurs de 360Learning.

à l'organisation sans mettre en cause les personnes», explique Guillaume Alary, cofondateur de l'entreprise.

CONVIVIALITÉ. Dans l'hôtel particulier du 16^e arrondissement parisien où la start-up a élu domicile, la convivialité contribue à déminer les conflits. Les collaborateurs, 28 ans en moyenne, sont invités aux goûters de 16 heures, aux apéros du jeudi... «Ces moments de vie multiplient les occasions de nouer le dialogue», se réjouit Tiphaine. Dans son service, les points de tension sont abordés lors de la réunion hebdomadaire. Une telle culture de l'autonomie en a déstabilisé certains. «Nous avons connu des échecs de recrutement», admettent les dirigeants, qui comptent doubler leurs effectifs en 2016.

PAR CHRISTINE HALARY

À RETENIR

- Encourager chacun à définir ses missions et lui en confier l'entière responsabilité
- Supprimer les contrôles chronophages et contre-productifs
- Créer des occasions multiples pour s'exprimer