KIT GRATUIT · GESTIONNAIRES

Arbitrer un conflit dans ton équipe

Comprendre d'abord. Résoudre ensuite.
Les questions, les phrases et les règles pour passer à l'action, sans prendre parti.

Ayoub Chobah · Coach en résolution de conflits et en leadership · ayoubchobah.com

La règle de ce kit : on ne traite jamais un problème qu'on ne comprend pas.

Chaque étape commence par comprendre. Le but n° 1 de tes rencontres n'est pas de résoudre. C'est de comprendre.

1. Ton rôle de gestionnaire

Ton but n'est pas de résoudre les problèmes de ton équipe parce que « c'est ton travail ».

Ton travail, d'abord, c'est d'aider les personnes à trouver elles-mêmes les moyens de les résoudre. Sans que ça nécessite ton intervention.

Si tu leur laisses la possibilité de régler le problème elles-mêmes, en supervisant et en assurant le suivi, tu développes leurs compétences.

Tu interviens ensuite si elles n'y arrivent pas. Ou si elles ne le souhaitent pas, parce qu'elles n'en ont pas encore le courage ou les compétences.

Laisse ton jugement en dehors de la situation

Ton jugement peut déranger, et créer plus de problèmes qu'il n'en règle. Il repose souvent sur des hypothèses non vérifiées.

La vérité ne se trouve ni dans le récit de l'un, ni dans le récit de l'autre.

Dans toute situation, il y a des perceptions. Parfois, simplement les clarifier suffit à dénouer le conflit.

2. Dois-je intervenir ?

Tu n'as pas à intervenir dans tous les problèmes de ton équipe. Tu interviens quand le conflit commence à toucher :

- **le travail** : retards, erreurs, informations qui ne circulent plus ;
- **le climat** : tension en réunion, collègues qui choisissent un camp, personnes qui s'évitent.

Si c'est le cas, tu n'as plus le choix. Sinon, tu préfères responsabiliser les personnes.

Les 2 questions à te poser avant d'intervenir

1. **De quelle manière mon intervention aiderait-elle ?** Par exemple : deux personnes s'évitent, l'équipe commence à en ressentir les effets, et elles ne trouvent pas de solution seules. Là, c'est ton rôle d'aider à en trouver une.
2. **En intervenant, est-ce que je ne donne pas trop d'importance à une situation qui pourrait se régler sans moi ?**

Proposer d'abord à la personne de régler la situation elle-même

« Est-ce que c'est quelque chose que tu peux gérer ? »
« Est-ce que c'est une discussion que tu te sens à l'aise d'avoir avec [prénom] ? »
« De quoi aurais-tu besoin pour avoir cette discussion ? »
« On se reparle vendredi pour voir où tu en es ? »

Tu restes présent ou présente : tu fixes un moment de suivi. Responsabiliser, ce n'est pas abandonner.

3. Les rencontres individuelles : comprendre, pas résoudre

> **Le but de ces rencontres n'est pas de résoudre. C'est de comprendre.**
>
> N'y va pas avec une conviction. N'y va pas « pour régler ça vite ». Pose un maximum de questions, et écoute.

Prépare-toi à l'inconfort

Ces rencontres peuvent être inconfortables, pour toi comme pour la personne.

Surtout quand le silence s'installe : laisse-le durer, il fait partie de la conversation. Il faudra parfois creuser pour que l'information sorte.

Pour ouvrir, sans rien affirmer

« Qu'est-ce qui s'est passé avec [prénom] ? »

« Est-ce qu'il s'est passé quelque chose de particulier ces derniers jours, dont tu voudrais me parler ? »

« J'ai l'impression que quelque chose ne va pas dans l'équipe. Comment tu le vis, toi ? »

Pour relancer, une fois que la personne a parlé

Relance-la : c'est comme ça qu'elle ira plus loin. Deux relances à garder sous la main :

« Comment tu te sens par rapport à ça ? »

« Peux-tu m'en dire plus ? »

Pour creuser

« Qu'est-ce qui est le plus important pour toi, dans cette situation ? »

« Comment penses-tu que [prénom] voit la situation ? »

« Qu'est-ce que tu as déjà essayé ? »

« Qu'est-ce qui t'aiderait, concrètement ? »

« Est-ce qu'il y a autre chose que je devrais savoir ? »

Pour conclure la rencontre

« Merci de m'avoir parlé franchement. Je vais aussi rencontrer [prénom]. Mon but est de comprendre, pas de désigner qui a raison. »

À éviter pendant ces rencontres

- donner ton avis, ou dire qui a raison ;
- proposer une solution avant d'avoir entendu les deux personnes ;
- rapporter à l'une ce que l'autre a dit ;
- poser des questions qui contiennent déjà la réponse (« Tu ne trouves pas qu'il exagère ? »).

---

4. Décider de la suite

Une fois les deux personnes entendues, deux options :

- **Elles peuvent régler la situation entre elles.** Tu les y invites, et tu fixes un suivi.

- **Une rencontre commune est nécessaire.** Parce que le conflit touche le travail ou le climat, et qu'elles n'y arrivent pas seules.

Les réunir n'est pas une obligation. C'est un choix, que tu fais une fois que tu as compris.

Prévenir, et accueillir la résistance

Préviens chaque personne avant la rencontre commune. Attends-toi à de la résistance : c'est normal, et ce n'est pas un refus de travailler.

> « J'aimerais qu'on se rencontre tous les trois. Pas pour désigner un coupable : pour qu'on comprenne comment chacun et chacune a vécu la situation. »
>
> « Je comprends que ce soit inconfortable. Qu'est-ce qui t'inquiète dans cette rencontre ? »
>
> « Tu n'as pas à être d'accord avec tout. Je te demande d'écouter, et d'être écouté ou écoutée. »

---

5. La rencontre commune

Les règles, à communiquer expressément au début

Dis-les à voix haute, et demande à chaque personne si elle les accepte.

1. Chacun et chacune parle à son tour, sans être interrompu ou interrompue.
2. On décrit des faits et ce qu'on a ressenti. Pas les intentions de l'autre.
3. On parle en « je » : « J'ai vécu… », pas « Tu fais toujours… ».
4. Avant de répondre, on reformule ce que l'autre vient de dire.
5. On cherche ce qui marchera pour la suite. On ne cherche pas un coupable.
6. Chacun et chacune peut demander une pause.
7. Ce qui se dit ici reste ici.

Pour ouvrir

> « Merci d'être là. Le but de cette rencontre, c'est d'abord qu'on comprenne comment chacun et chacune a vécu la situation. »
>
> « Voici les règles que je propose. Est-ce que vous les acceptez ? »

Étape 1 · Comprendre : chacun raconte

« [Prénom], peux-tu raconter ce qui s'est passé, de ton point de vue ? »

« Comment tu t'es senti ou sentie à ce moment-là ? »

« Peux-tu en dire plus ? »

Étape 2 · Clarifier les perceptions

« Qu'est-ce que tu entends dans ce que [prénom] vient de dire ? »

« Si je comprends bien, toi, tu as vécu [X], et toi, [Y]. C'est bien ça ? »

« Qu'est-ce qui vous surprend dans ce que l'autre a vécu ? »

C'est souvent ici que le conflit se dénoue : chacune et chacun découvre la perception de l'autre.

Étape 3 · Nommer les besoins

« De quoi as-tu besoin, concrètement, pour que ça fonctionne à nouveau ? »

« Qu'est-ce que vous voulez tous les deux, pour le travail et pour l'équipe ? »

Étape 4 · Chercher ensemble

« Qu'est-ce que chacun et chacune peut faire à partir de demain ? »

« Sur quoi pouvez-vous déjà vous mettre d'accord ? »

Laisse-les proposer. Tu aides, tu reformules, tu vérifies que c'est réaliste. Tu ne donnes pas la solution.

Étape 5 · Écrire l'accord

« Qui fait quoi, à partir de quand ? Écrivons-le ensemble. »

« On se revoit dans deux semaines pour voir si ça tient. »

---

6. Après : le suivi

- Envoie un récapitulatif écrit de l'accord aux deux personnes.
- Fais le point à la date prévue : « Est-ce que ça tient ? Qu'est-ce qui marche ? Qu'est-ce qui coince ? »
- Observe la dynamique, discrètement, dans les semaines qui suivent.
- Si le conflit repart, reviens à l'étape 3 : comprendre ce qui a changé.

7. Les pièges à éviter

- Vouloir résoudre avant d'avoir compris.
- Arriver avec une conviction, ou une hypothèse non vérifiée.
- Prendre parti pour la personne que tu préfères, ou qui se plaint le plus fort.
- Régler le problème à leur place, alors qu'elles pouvaient le faire.
- Vouloir qu'elles « s'aiment bien » : l'objectif, c'est qu'elles travaillent bien ensemble.
- Repartir sans accord écrit, ni date de suivi.

Ce conflit pèse sur ton équipe ?

En coaching express, on prépare ensemble tes rencontres : tes questions, tes mots, ton plan B. 30 minutes.

ayoubchobah.com/coaching-express/reserver