LA GESTION
DES CONFLITS

LA MÉTHODE CALM — COMMENT GÉRER UN CONFLIT ENTRE COLLABORATEURS

Parce qu'un conflit non traité coûte toujours plus cher que l'inconfort de le résoudre.

Un conflit entre deux collaborateurs ne se règle jamais tout seul. Plus vous attendez, plus il s'enracine. Le gérer fait partie de votre rôle. C'est une compétence, pas une corvée.

VUE D'ENSEMBLE — LA MÉTHODE CALM

C	A	L	M
CONSTATER	**ACCUEILLIR**	**LEVIERS**	**MOBILISER**
Observer, documenter les faits	Réunir, écouter chaque version	Rappeler le cadre, reformuler	Engagement, plan d'action, suivi

PARTIE 1 — POURQUOI C'EST SI DIFFICILE DE GÉRER UN CONFLIT

Avant de parler de méthode, il faut comprendre ce qui vous freine. Parce que la plupart des managers ne gèrent pas les conflits non pas parce qu'ils ne savent pas comment faire, mais parce que quelque chose les bloque psychologiquement.

1 — LA PEUR DE NE PAS PLAIRE

Le manager a peur que s'attaquer au conflit le rende impopulaire. Il craint que les deux personnes lui en veuillent. Alors il repousse, espère que ça passe, et ça ne passe jamais. En réalité, votre équipe vous respectera davantage si vous gérez le conflit que si vous le fuyez. Le silence n'est pas de la neutralité. C'est un abandon.

2 — LA PEUR D'AGGRAVER LA SITUATION

Et si en intervenant, je rendais les choses pires ? C'est une peur légitime. Mais la vérité, c'est que ne rien faire aggrave toujours la situation. Un conflit laissé sans gestion ne se stabilise pas. Il pourrit. Chaque jour qui passe rend la résolution plus difficile.

3 — LA TENTATION DU DIGITAL

Beaucoup de managers essaient de gérer les conflits par email ou par message. C'est la pire approche possible. Un conflit est émotionnel. Les émotions ne se gèrent pas par écrit. Un email peut être mal interprété, transféré, sorti de son contexte. La gestion de conflit se fait en face-à-face. Toujours.

4 — LE BIAIS DE PROXIMITÉ

On a naturellement tendance à croire la version de la personne qu'on apprécie le plus. C'est humain. Mais c'est un piège. Si vous entrez dans la médiation avec un a priori, même inconscient, les deux parties le sentiront. Et vous perdrez votre légitimité de médiateur. Entrez dans la salle avec zéro a priori. Uniquement des faits.

5 — LE SYNDROME DU JUGE

Certains managers se positionnent en juge : qui a raison, qui a tort. C'est une erreur. Votre rôle n'est pas d'être un arbitre qui désigne un gagnant et un perdant. Votre rôle est d'être un médiateur qui aide deux personnes à retrouver un fonctionnement professionnel sain.

Une fois ces freins identifiés et acceptés, changez votre regard : la gestion de conflit n'est pas une situation difficile. C'est un indispensable pour la cohésion et la performance collective.

PARTIE 2 — LA MÉTHODE CALM

Plus vous laissez traîner un conflit, plus la performance collective baisse, plus les systèmes que vous avez déployés s'enrayent, plus votre crédibilité disparaît. La méthode CALM vous donne un cadre structuré pour résoudre n'importe quel conflit entre collaborateurs.

C — CONSTATER — OBSERVER ET DOCUMENTER AVANT D'AGIR

Avant de réunir les deux personnes, observez et collectez des faits concrets. Pas des rumeurs, pas des on-dit. Des faits. Dates, incidents, comportements observés. C'est votre base. Sans faits, vous n'avez pas de légitimité pour intervenir. Avec des faits, votre intervention est incontestable.

✓ Notez les incidents concrets que vous avez observés personnellement
✓ Identifiez depuis quand le conflit dure et comment il a évolué
✓ Évaluez l'impact sur le reste de l'équipe : qui est touché, comment
✓ Vérifiez s'il y a des témoins neutres qui peuvent apporter un éclairage

IMPORTANT : Ne laissez jamais passer plus d'une semaine entre le moment où vous détectez le conflit et le moment où vous intervenez. Chaque jour supplémentaire creuse le fossé.

A — ACCUEILLIR — RÉUNIR ET ÉCOUTER CHAQUE VERSION

Réunissez les deux personnes dans un espace neutre et calme. Pas dans votre bureau (trop intimidant). Pas dans un open space (pas de confidentialité). Un espace où les deux personnes peuvent s'exprimer librement.

Posez le cadre dès le début. Soyez clair et direct :

SCRIPT D'OUVERTURE : Je vous ai réunis parce que j'ai constaté une tension entre vous. Mon rôle n'est pas de juger. Mon rôle est de comprendre et de trouver une solution ensemble. Chacun va pouvoir s'exprimer, un à la fois, sans être coupé. Je vous demande du respect mutuel pendant cet échange.

✓ Laissez la première personne s'exprimer entièrement sans l'interrompre
✓ Puis laissez la deuxième personne s'exprimer entièrement
✓ Pratiquez l'écoute active : reformulez ce que vous avez compris
✓ Ne prenez pas parti. Ne montrez pas d'émotion. Restez factuel
✓ Prenez des notes pour pouvoir vous baser sur des éléments concrets

CLÉ : Bien souvent, une fois les deux versions exposées, vous découvrez que le fondement réel du conflit est beaucoup plus simple que ce que vous imaginiez. Parfois c'est un détail. Parfois ce sont des non-dits accumulés. Parfois c'est un conflit froid latent qui a explosé au grand jour.

L — LEVIERS — RAPPELER LE CADRE, BASER SUR LES FAITS, REFORMULER

Une fois les deux versions entendues, c'est votre moment. Votre rôle n'est pas de juger ou de prendre parti. Votre rôle est de rappeler le cadre que vous avez mis en place et de vous baser sur celui-ci dans votre argumentation.

✓ Basez-vous uniquement sur des faits, pas des rumeurs — des choses incontestables que les deux personnes reconnaissent
✓ Rappelez le cadre co-construit avec l'équipe : les règles qui s'appliquent à tous
✓ Si une personne est sortie du cadre, faites-le-lui reconnaître. Souvent, cette reconnaissance est déjà la fin du conflit
✓ Si c'est un problème de non-dits ou de rumeurs, éteignez-les en rappelant votre niveau d'exigence
✓ Faites reformuler chaque personne pour qu'elle entende sa propre version avec du recul

Faites comprendre l'importance de la cohésion d'équipe pour le bien de tous. Vous ne demandez pas qu'ils soient les meilleurs amis du monde. Vous demandez qu'ils se respectent et respectent le cadre et l'ensemble de l'équipe. Parce qu'au final, si le conflit persiste, les deux en seront responsables.

Ça n'a de sens pour personne de venir au travail en sachant qu'on va retrouver un collègue avec qui on entretient un conflit. À peine commencée, votre journée est déjà foutue. Pour le bien de tous et du vôtre, c'est important de résoudre ce souci.

M — MOBILISER — ENGAGEMENT, PLAN D'ACTION ET SUIVI

La résolution n'est pas terminée quand les deux personnes sortent de la salle. Elle est terminée quand l'engagement est pris, qu'un plan est défini et qu'un suivi est en place.

✓ Obtenez un engagement verbal des deux personnes : ce type de conflit ne se reproduira pas
✓ Définissez ensemble ce qu'on met en place concrètement pour éviter que ça se reproduise
✓ Planifiez un point de suivi à J+15 avec les deux personnes pour vérifier que l'engagement est tenu
✓ Documentez la résolution : faits, engagement, actions convenues (pour votre suivi interne)

TIPS : Parfois, pour la transition en souplesse, il est intéressant de mettre les deux personnes à collaborer ensemble sur un projet où chacun aurait besoin des compétences de l'autre. Rien de tel qu'un objectif commun pour recréer du lien.

PARTIE 3 — LES CAS PARTICULIERS

A — LE CONFLIT DE CLANS

Quand le conflit dépasse deux personnes et divise l'équipe en clans, la méthode reste la même mais l'approche change. Identifiez d'abord les deux leaders de chaque clan. Résolvez le conflit entre ces deux personnes en premier. Ensuite, réaffirmez le cadre collectivement en réunion d'équipe sans nommer personne.

B — LA RÉCIDIVE

Si le conflit revient après résolution, c'est un signal que le problème est plus profond. Soit l'une des deux personnes n'a pas joué le jeu, soit il y a un problème structurel (rôles mal définis, objectifs contradictoires). Dans ce cas, traitez le sujet individuellement et envisagez des mesures plus fortes.

🔗 **MODULE COMPLÉMENTAIRE :** En cas de récidive, référez-vous au module Le Collaborateur Toxique (Étape 3 — Le recadrage et Étape 5 — La conversation de vérité).

C — LA COMMUNICATION À L'ÉQUIPE APRÈS LE CONFLIT

Quand un conflit a impacté toute l'équipe, ne faites pas comme si rien ne s'était passé. Réaffirmez le cadre collectivement. Sans nommer les personnes. Sans détails. Rappelez les valeurs, les règles et le niveau d'exigence. Montrez que le cadre s'applique à tous et que vous êtes là pour le protéger.

SYNTHÈSE

Un conflit non traité coûte toujours plus cher que l'inconfort de le résoudre. Médiateur, pas juge. Transparence, vulnérabilité et sens.

La gestion des conflits est une compétence à part entière du manager. Ce n'est pas une corvée, c'est un indispensable. Désacralisez-la, structurez-la avec la méthode CALM, et traitez chaque conflit à la racine. Votre équipe, votre performance et votre tranquillité d'esprit en dépendent.

ÉCOSYSTÈME : Ce module s'articule avec le Courage Managérial (Pilier 1 — Discussions inconfortables), le Guide des Discussions Inconfortables (Méthode RPCE), le Collaborateur Toxique, les 5 Erreurs du Manager (erreur 5) et le Flash #11 (ce que je ne ferai jamais).

LIVRABLES ASSOCIÉS : Ce module est accompagné de : (1) Framework CALM 1 page, (2) Trame de médiation pas-à-pas.