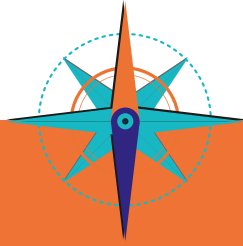




MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique



# La boussole du manager

La gestion de conflits

Leviers & outils pour accompagner les encadrants



Le conflit au sein d'une équipe n'est pas inhabituel. Les différends existent aussi bien dans la vie professionnelle que personnelle. Ils résultent de divergences entre individualités et permettent à chacun de s'exprimer et d'affirmer ses positions. Cependant, laisser un conflit s'installer avec un agent ou au sein de son collectif de travail, peut être une réelle « bombe à retardement » : mésententes chroniques au sein d'une équipe, ambiances de travail dégradées, climats relationnels toxiques, ... Afin de se prémunir contre ces situations inconfortables, il est donc indispensable pour le manager d'être attentif à son équipe et proactif lorsque des tensions apparaissent.

Il s'agira dans cette publication d'apporter aux managers de proximité des techniques simples et des leviers concrets, leur permettant d'anticiper et de dénouer de manière pragmatique et constructive des situations conflictuelles au sein de leur collectif de travail. Cette fiche n'a cependant pas vocation à traiter des situations conflictuelles faisant l'objet de comportements répréhensibles pénalement et passibles de sanctions disciplinaires.



### Pour commencer, quelques exemples de conflits professionnels

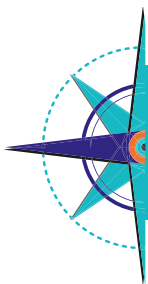
Le conflit de méthode apparaît quand les processus de réalisation des tâches divergent entre agents. Certains collaborateurs peuvent être davantage axés « résultats » et accorder moins d'importance aux méthodes de travail permettant la réalisation des activités.

Le conflit d'intérêt se manifeste lorsque deux parties s'intéressent prioritairement à leur propre bénéfice ou convoitent le même objectif : le portage / la chefferie d'un projet, l'accès à une promotion ou la reconnaissance individuelle, ...

Le conflit de rôle / de positionnement peut naître quand les périmètres d'activités ne sont pas suffisamment bien définis ou suite à une répartition déséquilibrée de la charge de travail entre agents.

Le conflit de valeur apparaît quand deux collaborateurs n'ont pas la même vision / perception du monde ou de l'environnement dans lequel ils se trouvent.

Le conflit de génération peut se manifester quand les agents, issus de générations différentes, n'ont pas les mêmes méthodes de travail, de communication et approches de l'activité professionnelle.



## Anticiper un conflit

« Laisser faire le temps » est une erreur à ne pas commettre en matière de gestion de conflits. Il est donc important pour le manager dès l'émergence d'une tension au sein de son équipe, de ne pas laisser la situation se dégrader. Alors, comment anticiper l'apparition d'un conflit ? Quelles actions mettre en place ?

### ➔ Mieux se connaître soi-même pour mieux prévenir

Avant de se concentrer sur les membres de son équipe, comprendre ses propres émotions est fondamental. En effet, **accorder une place aux émotions et apprendre à les analyser** sont des leviers permettant au manager de mieux appréhender les interactions sociales au sein de son environnement de travail. Il est donc intéressant de s'interroger sur sa propre **intelligence émotionnelle** afin de comprendre ses propres sentiments et mécanismes réactionnels associés pour mieux in fine analyser et anticiper ceux des autres.

#### ➔ Exemple de mise en pratique :

- Dans différentes situations, s'entraîner à observer son comportement et reconnaître ses ressentis
- Essayer d'en comprendre les causes et d'en identifier les conséquences positives et négatives sur soi-même (et sur les autres)
- Exprimer ses émotions de manière constructive en y mettant des « mots » pour les qualifier
- Réguler ses propres émotions et prendre le recul nécessaire
- Utiliser ses propres émotions et s'appuyer sur celles des autres pour servir le collectif de travail

## ➔ Apprendre à découvrir son équipe pour mieux anticiper les conflits

Tout d'abord, quelques comportements annonciateurs de tensions :

<b>L'évitement</b>	<b>L'acceptation passive</b>
<b>La compétition</b>	<b>La défensive</b>
<b>L'opposition permanente</b>	<b>La mauvaise volonté</b>
<b>Le renoncement, l'absence</b>	<b>La négociation permanente</b>

Développer ses propres capacités émotionnelles et son intelligence situationnelle peuvent aussi contribuer à mieux connaître et comprendre les membres de son équipe. Il s'agit notamment de mieux interpréter leurs forces et leurs faiblesses, de déchiffrer plus facilement leurs besoins et leurs attentes. Les conflits naissent régulièrement d'interprétations erronées issues d'une mauvaise expression et d'une mauvaise écoute. Le rôle de la communication est donc incontournable et permet aussi de se prémunir contre l'apparition de tensions :

Les temps collectifs officiels de remontée et redescende de l'information, tels que les réunions d'équipes, sont indispensables au manager pour apprécier « le climat » au sein du collectif de travail notamment lorsque l'organisation du travail est hybride (télétravail / travail en présentiel). Bien plus qu'un suivi des activités, il s'agit **d'endosser le rôle d'observateur actif de son équipe**. De plus, **laisser ses collaborateurs s'exprimer à l'occasion d'un tour de table des actualités de chacun**, favorise la libération de la parole et l'expression des idées et opinions de chacun

A l'issue d'une réunion d'équipe, **l'envoi d'un compte rendu** – comprenant les activités de la semaine, la répartition entre membres de l'équipe, les points d'attention évoqués par chaque agent - **permet de disposer d'une vision individuelle et collective des activités**. Cette valorisation du travail de chacun au service du groupe, permet de limiter certaines frustrations ou désamorcer les potentielles situations conflictuelles (conflits de rôle, de périmètre, ...)

Plus globalement, **travailler en équipe et associer ses collaborateurs lorsque des décisions sont prises** favorisent le partage d'informations (répartition des tâches, périmètre de chacun, ...) et renforcent la fluidité relationnelle au sein de l'équipe

Au-delà des temps d'échanges officiels (entretiens professionnels, bilatérales thématiques,...) proposer de temps à autre des moments informels avec les membres de l'équipe (déjeuner, café, ...) permet de mieux connaître chaque individualité et d'appréhender plus facilement les personnalités et leurs modes de fonctionnement

La mise en place d'une routine « feedback » avec chaque membre de son équipe peut-être à la fois bénéfique individuellement, pour le développement de ses propres compétences managériales mais aussi collectivement, pour approfondir la connaissance des autres, fluidifier les relations professionnelles et « apaiser » les potentielles pressions / tensions pouvant apparaître

## ➡ Se former régulièrement pour disposer de tous les leviers d'action

De nombreux modules en lien avec la gestion de conflits, sont mis à disposition des encadrants par les services de formation des administrations publiques.

Acquérir des bases théoriques est nécessaire mais s'orienter aussi vers des formations offrant un volet pratique tel que des études de cas ou des simulations de situations conflictuelles, permettent d'enrichir ses compétences managériales en la matière. **Malgré les plannings contraints et la charge de travail, le manager doit s'accorder le temps nécessaire pour se former « en continu »** à cette thématique en constante évolution.



**Vous n'êtes pas seuls.** Votre administration propose certainement des modules de formation. N'hésitez pas à consulter votre catalogue ou prendre directement contact avec vos conseillers ou services RH de proximité

## Gérer un conflit

**L'objectif n'est pas de se précipiter outre mesure pour intervenir et résoudre une situation conflictuelle.** De plus, il existe plusieurs manières de gérer un conflit car chaque situation est spécifique. Il ne s'agit donc pas de s'engager dans un processus linéaire. Prise de recul, recherche du dialogue, propos méthodiques et précis, compromis clair, sollicitation d'un tiers, sont des axes et leviers développés ci-après permettant au manager de gérer le plus efficacement ce type d'incidents.

## ➡ Prendre le recul nécessaire et s'adapter

Avoir un comportement exemplaire dans toute situation, doit rester le « leitmotiv » du manager. Il en est donc de même pour la gestion de situations conflictuelles. Cette exemplarité passe notamment par une position d'impartialité. En effet, **prendre du recul – « rester neutre et calme » – en privilégiant l'écoute active, en proposant des solutions méthodiques et précises**, aura un effet apaisant sur les agents qui seront naturellement influencés. Cette démarche permettra d'amorcer avec plus de facilité une négociation afin d'en trouver la meilleure issue.



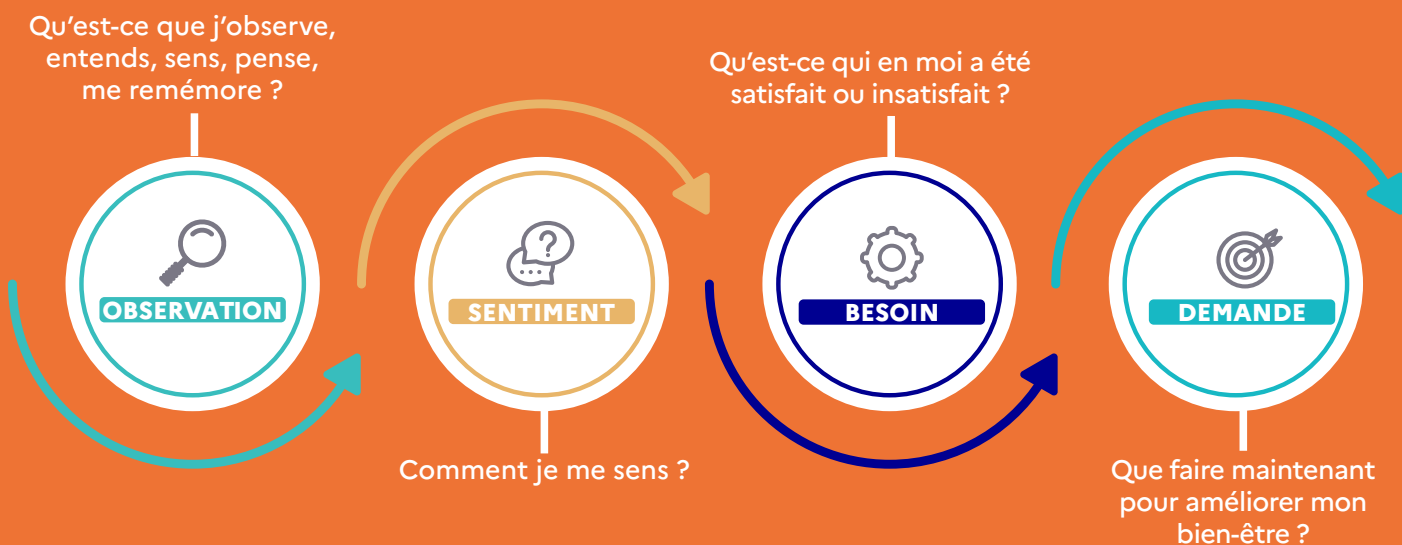
**Focus sur la démarche de communication non violente (CNV) – Marshall B. Rosenberg**

La démarche de communication non violente (CNV), est un processus de communication, ayant pour ambition de donner et de recevoir avec bienveillance, afin d'établir des relations saines et sereines avec ses collaborateurs. Elle permet ainsi de réorienter ses frustrations ou sentiments négatifs de manière positive en exprimant directement ce que l'on souhaite, ce qui compte sous le format de besoins.

La communication non violente (CNV), se décline en 4 étapes :

- ➔ L'observation du comportement qui affecte son propre bien-être : il s'agit de décrire les faits sans jugement et de ne pas apporter d'analyse à ce stade.
- ➔ L'expression du sentiment que l'on ressent : il s'agit d'exprimer ce que l'on ressent, sans « accuser » ou reporter la responsabilité sur l'autre.
- ➔ La retranscription / l'expression de ce sentiment en besoin : il s'agit ici d'analyser et transformer ce sentiment en un besoin concret.
- ➔ La formulation d'une demande : il s'agit de s'exprimer et de demander explicitement aux autres des actions positives et concrètes permettant de répondre au besoin identifié.

**Quelques questions pratiques :**



## Rechercher le dialogue et laisser la parole

Afin de faciliter le dialogue avec/entre ses collaborateurs, le manager a tout intérêt à organiser des temps d'échanges dédiés. Pour cela, il est par exemple opportun de **choisir un lieu détendu et calme quand cela est possible ainsi qu'un moment adapté**. Au cours des échanges, il est d'ailleurs aussi important **de se concentrer sur « les faits » et non sur des interprétations personnelles des faits** de manière à avoir la vision la plus exhaustive et proche de la réalité. Les témoignages sont cependant importants, ils permettent à chaque partie de s'exprimer, mais ne peuvent prédominer sur les faits.

Si les tensions ou le conflit, concernent des agents de départements / services différents, il est fondamental que les managers puissent échanger ensemble en amont afin de s'accorder sur la démarche à mettre en place vis-à-vis de leurs collaborateurs respectifs.

**Proposer, au préalable de tout temps d'échange collectif entre les agents concernés, des rencontres individuelles qui permettront aux agents de s'exprimer plus librement. Il est essentiel pour le manager de se saisir de ces temps d'échange pour témoigner de son engagement et de son objectif d'apporter une solution aux problématiques rencontrées. Comprendre l'état d'esprit de ses agents et leur ressenti sont des indications importantes qui permettront au manager de mettre en place des actions adaptées.**

**Proposer à la suite des rencontres individuelles, des temps d'échange collectifs durant lesquels les différentes parties seront présentes. Il s'agit ici de renforcer le dialogue ou de le rétablir si celui-ci était totalement rompu. Chacun leur tour, les agents peuvent ainsi s'exprimer, faire part de leur position sur les faits et surtout écouter les autres collaborateurs. Ces temps permettent une écoute mutuelle. Le rôle du manager est donc ici d'endosser une posture de modérateur des échanges afin de faciliter le dialogue et d'éviter les potentielles dérives.**

## S'établir comme « chef de la négociation », proposer des solutions claires et réalistes pour clore le conflit

Au-delà du rôle de modérateur, le manager peut aussi tenir **une place d'intermédiaire**. Il est en effet l'acteur vers lequel les agents s'orienteront naturellement pour trouver une issue.

Au cours des temps d'échange collectifs, l'encadrant doit inciter **les collaborateurs à proposer des pistes de solutions**. Il s'agit d'une étape clé, permettant aux agents de dépasser leur désaccord et de se projeter vers l'avenir.

Sur la base des propositions faites et de sa propre perception de la situation, le manager pourra opter pour la solution qui lui semble la plus adaptée. Il est donc important de **« déculpabiliser » le manager**, car l'objectif n'est pas de trouver un dénouement parfait qui répondra entièrement aux attentes des deux parties. **Il s'agit bien de trouver des solutions concrètes mutuellement satisfaisantes, partagées par tous, qui permettent à la fois de mettre le conflit derrière soi et de poursuivre les activités du service.**



## Quelques astuces pour aboutir à une démarche de coopération

### efficace :

- Définir un ordre du jour et un objectif clair et partagé par l'ensemble des parties prenantes lors des différentes rencontres
- S'assurer que les échanges ne dévient pas de cet objectif
- Inciter les agents à trouver eux-mêmes la meilleure solution afin de favoriser leur engagement et son application par la suite
- En tant qu'encadrant, exprimer son propre point de vue même si celui-ci n'est pas en accord avec celui des agents
- Proposer une solution équitable en termes d'engagement ou de charge de travail à fournir par les agents
- Synthétiser les grands axes de la solution afin d'obtenir une validation des deux parties et clôturer définitivement le conflit



## S'orienter vers des dispositifs d'appui et de soutien

L'encadrant ne doit pas s'isoler et considérer qu'il doit traiter en toute autonomie une situation délicate au sein de son équipe. Confronté à une situation relationnelle complexe, il a la possibilité de :

- **Solliciter son responsable hiérarchique, un référent** ou le responsable des ressources humaines de sa structure mais aussi les acteurs médicaux sociaux tels que la médecine de prévention du travail, l'assistant social si la situation le nécessitait.
- **S'orienter vers des dispositifs de soutien « tiers » mis à disposition par sa structure**, tels que des missions d'appui ministérielles, des cellules de médiation ...

### **« Recourir à un tiers : la médiation » par Stéphanie SALEN – Médiatrice et responsable de la cellule médiation interne à la Direction Générale des finances publiques (DGFIP)**

Stéphanie Salen est administratrice des finances publiques et responsable de la médiation interne à la DGFIP depuis 2021. Médiatrice certifiée par le conservatoire national des arts et métiers de Paris et facilitatrice, membre du réseau des facilitateurs de Bercy.

A la DGFIP, les médiateurs internes peuvent être sollicités, sur saisine des directions, pour intervenir sur l'ensemble du territoire national, dans tous types de services. La cellule propose aussi une méthode innovante de « médiation de projet », processus structuré permettant de développer les capacités à coopérer et à communiquer au sein de nouvelles organisations, ainsi que des ateliers de sensibilisation à la détection et la prévention des conflits sous la forme de webinaire pour les managers. Cette approche préventive de la médiation, intégrée à la culture interne de l'organisation, permet de renforcer les compétences relationnelles des équipes.



Nous apportons donc notre soutien en complément des actions métier et RH mises en œuvre localement, avec toujours la volonté de responsabiliser et d'autonomiser les personnes concernées par le projet dans la détermination des engagements réciproques et des actions concrètes qui leur conviennent.

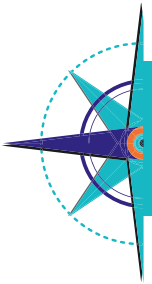
Lorsque les médiateurs internes sont sollicités en règlement d'une situation de tension relationnelle, ils interviennent dans des situations de blocage de la communication, avec une polarisation des points de vue. Ces situations conduisent souvent à une confusion entre le problème et la personne. Ainsi, en résumé, les finalités de ce type d'interventions sont les suivantes :

- Détecter l'origine des tensions
- Rétablir la communication
- Répondre à des situations de souffrance
- Restaurer une ambiance de travail apaisée
- Inviter les personnes concernées à rechercher des solutions pour parvenir à des actions concrètes mutuellement satisfaisantes

Recourir à la médiation, c'est pour le manager :

- Responsabiliser et autonomiser les agents individuellement sur leurs actes et collectivement sur leur manière de travailler ensemble, dans le respect des droits et obligations de chacun
- Être acteur du recours à la médiation, comme solution pour créer ou recréer les conditions du dialogue
- En situation de conflit, pouvoir prouver avoir tout mis en œuvre pour faire cesser une situation de souffrance au travail

Pour plus d'informations : [mediationinterne@dgfip.finances.gouv.fr](mailto:mediationinterne@dgfip.finances.gouv.fr)



## « Tirer profit » d'un conflit

Comme toute expérience managériale, il est enrichissant d'en effectuer un retour d'expérience. **S'inscrire dans une démarche « d'amélioration continue » est bénéfique pour tous** : individuellement pour le développement de ses propres compétences managériales et collectivement, pour le bon fonctionnement de son service.

Il peut donc être intéressant de s'interroger sur les bonnes pratiques à conserver, tout en analysant en parallèle les axes d'amélioration sur lesquels travailler.

Plusieurs avantages peuvent être tirés d'un conflit :

### Pour le manager

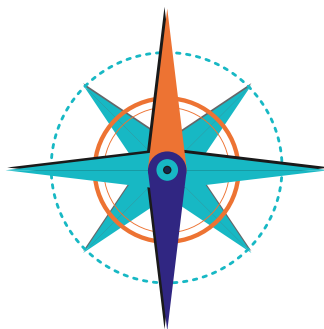
- Le renforcement de la connaissance de sa personnalité, de ses émotions et de ses capacités à réagir et prendre des décisions
- Une meilleure compréhension de son environnement de travail
  - Une compréhension approfondie des agents, de leurs besoins et de leurs attentes
- La consolidation du rôle du manager suite au dénouement d'un conflit

### Pour l'équipe

- Le sentiment d'être soutenu et écouté par la ligne managériale
- L'existence d'une confiance mutuelle entre manager et agents permettant de renforcer l'engagement de l'équipe
- Le renforcement de la cohésion de groupe grâce à une situation déstabilisante dénouée permettant de retrouver respect et sérénité et d'engager une nouvelle dynamique

## Pour aller plus loin ...

- ➔ **Prévenir et résoudre les conflits (page 130) - Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique – DGAFP (2017)** <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Coll%20cadres%20de%20la%20FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf>
- ➔ **« Travailler autrement » grâce aux sciences comportementales – Formation proposée DITP (disponible via le programme MENTOR ou directement via la DITP)** <https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/une-formation-pour-travailler-autrement-grace-aux-sciences-comportementales>
- ➔ **« Télétravail et travail en présentiel » - Guide DITP / DGFAP (2020 - 2021)** <https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/teletravail-et-travail-en-presentiel>
- ➔ **Méthode DESC, Gordon H. Bower et Sharon Anthony Bower (1976)**
- ➔ **La boîte à outils de la gestion des conflits - Jacques Salzer, Arnaud Stimec - Editions Dunod (2022)**
- ➔ **Sortir des conflits – Christophe Carré – Editions Eyrolles (2019)**



Plus d'informations sur  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique**