

MANAGEMENT

Comment gérer les conflits au sein d'une équipe ?

À RETENIR ► L'intelligence collective d'une équipe est fortement influencée par la qualité du lien entre ses membres. ► Les conflits sont révélateurs de difficultés, mais prouvent le fort engagement des individus. ► Réguler est indispensable car cela renforce la capacité à mieux travailler ensemble.

L'illusion de la cohésion parfaite. Même si les tensions prennent de l'énergie et du temps au groupe, il est illusoire de rechercher une cohésion parfaite. L'intelligence collective se nourrit de la diversité des personnalités, de la capacité à co-construire avec les autres plutôt que contre. Ces divergences de points de vue génèrent naturellement des tensions. Mais c'est également un processus sain qui illustre l'engagement de chacun dans la vie du groupe et de l'entreprise. Une équipe sans tension est une équipe qui ne vit plus, n'évolue plus. Mais si ces tensions persistent et deviennent trop intenses, elles peuvent se transformer en conflits qui auront des conséquences sur les individus et les résultats.

La posture du leader, facteur clés de succès. Plus que des divergences de points de vue entre les membres, les tensions au sein d'un groupe sont l'illustration du besoin de reconnaissance des individus vis-à-vis du leader. Plus l'engagement est fort, plus ce besoin de reconnaissance est fort. Et si en retour, le leader donne peu de signes de reconnaissance (fort niveau d'exigence, peu de valorisation des réussites individuelles ou collectives...), des tensions vont apparaître. C'est exactement la même dynamique que l'on observe dans une fratrie. L'idée que chacun a de sa place dans l'esprit du leader va sans cesse être testée, challengée. Les membres vont tester son autorité et voir ses réactions. On peut ainsi observer des "phases d'assaut" qui résultent du conflit entre les inclinaisons individuelles et la cohésion du groupe représentée par le leader. Parfois, on observe de la part de certains membres du groupe des formes de dépression ou un manque d'énergie. Dans ces moments d'attaque, il est bon que le leader fasse preuve à la fois de fermeté et d'empathie. Est-il solide, juste, équitable ? L'engagement de chacun est d'abord fonction de la solidité du lien avec le leader, puis avec les autres membres. La phase suivante est alors "la recherche d'alliés" où chacun va chercher à vérifier sa perception auprès de ses collègues.



Chacun va tester cette confiance, ce qui sera là aussi facteur de tensions répétées. **Réguler pour libérer les tensions et établir de nouvelles normes.** Que se passe-t-il avec votre ordinateur si vous ne procédez jamais à des nettoyages du système ? Il plante. Je constate souvent que bien des situations de crise auraient pu être évitées si une régulation avait eu lieu de façon régulière. Trop souvent, ces temps de régulation sont considérés comme une perte de temps par les leaders ou font peur, ce qui peut se comprendre car ce sont des processus intenses émotionnellement. Solliciter un intervenant extérieur (coach certifié, psychologue du travail...) se justifie pleinement, surtout si les conflits se passent entre le leader et les membres. La posture du leader dans ces temps de régulation est essentielle et va fortement impacter la réussite de la démarche. Est-il authentique ou fait-il semblant ? Est-il prêt tenir compte des "feedback" pour évoluer, ou au contraire, censure-t-il les débats en restant figé dans ses postures managériales ? Si le leader montre l'exemple, les participants prennent plus facilement conscience de leurs erreurs, se sentent en sécurité dans le groupe. Ils décident alors plus efficacement. Cela permet d'activer la confiance et la solidarité, leviers essentiels de l'intelligence collective.

Marc-Henri Drouin
coach certifié,
spécialisé dans le management de la performance

Booster
mh.drouin@booster.re

Maurice veut être le "trait d'union" entre les îles Vanille, l'Afrique et l'Asie

AÉRIEN. L'île Maurice et Singapour ont récemment signé un accord intitulé "Air Corridor". Maurice veut se positionner comme un véritable "hub" aérien entre les îles Vanille, l'Afrique de l'Est et l'Asie du Sud-Est. D'où son projet de création d'une compagnie régionale low-cost, filiale d'Air Mauritius, qui se concrétisera en octobre prochain.

Le Premier ministre Sir Anerood Jugnauth l'avait annoncé fin 2015 : il veut faire de Maurice le "trait d'union" entre les îles Vanille, une partie de l'Afrique, notamment le Mozambique (Maputo) et la Tanzanie (Dar es Salaam) et l'Asie du Sud-Est. Il est parti du constat suivant : l'Afrique est très mal desservie depuis l'Asie. Et les îles de l'océan Indien, dont la Réunion, n'ont pas vraiment accès à l'Asie du Sud-Est et l'Afrique, hormis les quelques vols assurés en semaine par Air Mauritius depuis Maurice et Air Austral depuis la Réunion. L'objectif du gouvernement mauricien est donc de renforcer les relations économiques et touristiques entre Maurice, les îles Vanille, l'Afrique et l'Asie. Raison pour laquelle, Maurice via Air Mauritius et l'aéroport de Changi de Singapour ont signé un accord (Air Corridor) pour un renforcement des rotations entre les deux pays. Jusqu'ici Air Mauritius assurait un vol hebdomadaire (le lundi) vers Singapour. À compter du 11 mars, les avions de la compagnie nationale mauricienne décolleront trois fois par semaine à destination de Changi. Et sans doute plus dans les mois qui viennent. Car le gouvernement mauricien a compris qu'il existait un marché potentiel à capter depuis Singapour où l'aéroport de Changi a vu passer près de 55 millions de passagers en 2014 et dont l'objectif est d'accueillir pas moins de 135 millions de passagers dans quatre ans. Le gouvernement mauricien a surtout vu, à travers le MTPA (Mauritius Tourism Promotion Authority) que près de 1,3 millions de touristes chinois débarquent chaque année à Singapour alors que Maurice n'en reçoit pour l'instant que 90 000. L'île sœur voudrait donc profiter du flux de touristes qui s'arrêtent ou transi-



Les dirigeants d'Air Mauritius en compagnie de leurs homologues de Singapour et de l'aéroport de Changi lors de la signature de l'accord "Air Corridor" à Port-Louis le 14 janvier dernier. (Photo Davidsen Arnachellum-Eco Austral)

tent par l'aéroport de Shangi, lequel est desservi par 110 compagnies aériennes qui lui permettent de rallier 317 villes internationales. De réelles perspectives pour les acteurs économiques des îles Vanille vers les destinations de l'Asie, d'Afrique et du Pacifique, accessibles grâce aux filiales low-cost de Singapore Airlines (SilkAir, Scoot et TigerAir) et celle de la compagnie aérienne australienne Qantas (JetStar). Sans oublier la future compagnie régionale d'Air Mauritius pour la destination Afrique.

UNE COMPAGNIE LOW-COST POUR AIR MAURITIUS

Dans un premier temps, grâce à l'installation du couloir aérien "Air Corridor" entre Maurice et Singapour, l'île sœur espère davantage toucher le marché asiatique. C'est le premier pilier pour soutenir l'objectif de faire de Maurice un véritable "hub" aérien dans la zone océan Indien. Le deuxième pilier, comme l'explique Donald E. Payen, vice-



Donald E. Payen et Robert Bourquin, respectivement vice-président d'Air Mauritius et directeur à la Réunion. (Photo Y.M)

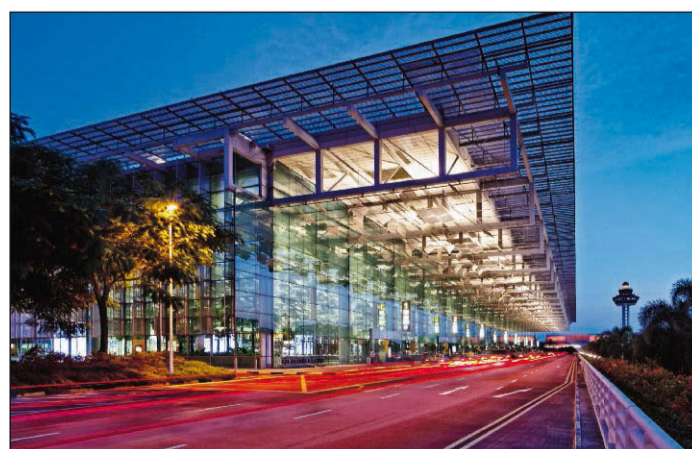
président d'Air Mauritius, c'est "la stratégie africaine", à savoir permettre aux îles de l'océan Indien d'échanger davantage avec l'Afrique du Sud-Est. Pour cela, Air Mauritius a pensé à une compagnie régionale low-cost, filiale de la compagnie nationale (comme Ewa pour Air Austral, Transavia pour Air France, Scoot pour Singapore Airlines...), qui prendrait toutes les destinations régionales en direction de l'Afrique en passant par Maurice qui est à 6 heures de cette partie du continent africain.

"Maurice soutiendra cette connectivité avec l'Afrique", souligne Donald E. Payen en reprenant les arguments développés, le 14 janvier dernier, lors d'un séminaire à Port-Louis, par le D^r Arjoon Suddhoo, Indradev Raja Buton, Prakash Maunthroo et Georges Chung, respectivement président du conseil d'administration d'Air Mauritius, directeur général par intérim et conseillers spéciaux du Premier ministre. L'étude de faisabilité de cette compagnie régionale d'Air Mauritius a déjà été vali-

dée par le conseil d'administration au sein duquel siège le gouvernement mauricien. La nouvelle compagnie qui n'a pas encore été baptisée verra le jour en octobre prochain.

Parallèlement à ce projet, Air Mauritius a décidé, afin de pouvoir assurer toutes ces rotations, de renforcer sa flotte aérienne en s'offrant six A350, entre 2017 et 2020, à raison de deux appareils par an. Si l'intérêt d'un couloir aérien Plaisance-Changi et d'une compagnie aérienne régionale low-cost pour Air Mauritius et Maurice est assez évident, on peut toutefois s'interroger sur les bénéfices que pourraient retirer les îles Vanille. Donald E. Payen a une réponse déjà toute faite : "Il y aura plus de vols et surtout à moindre coût." Il ne reste plus qu'à attendre pour voir si on peut faire confiance à nos cousins mauriciens. Lesquels, il faut aussi le reconnaître, ont une longueur d'avance sur nous en matière économique, notamment dans le domaine du tourisme.

Yves Mont-Rouge



Le gouvernement mauricien, via son Premier ministre, mise beaucoup sur l'Asie et sur l'Afrique pour une plus grande croissance de l'économie mauricienne. Ici l'aéroport de Singapour (photo DR).