



Support de formation

Module I

Cadres, Managez la performance de vos équipes



Jour 5

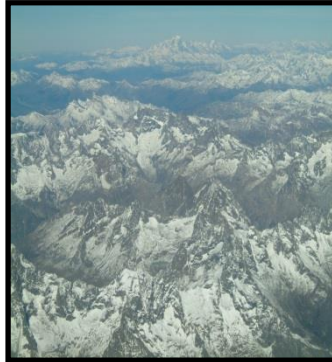
Gestion des conflits

Benoit VASSENT





Gérer les conflits



Prévenir les conflits

03

Organisations innovantes.
Privilégier la communication orale.
Responsabiliser les acteurs.
Application pratique
Estimer les risques potentiels
de conflits dans votre organisation.

Communiquer en situation de conflit

10

Comment perpétuer un conflit.
Les stratégies de communication perdantes.
Les stratégies de communication gagnantes.
Application pratique
Evaluer vos capacités de communication
en situation de conflit.

Stratégie de résolution des conflits

16

Le questionnement circulaire.
Recherche des causes et des solutions.
Planifier et suivre les actions à mettre en place.
Application pratique
Les outils pour résoudre les conflits.





Prévenir les conflits

Organisations innovantes 04

Privilégier la communication orale 07

Responsabiliser les acteurs 08

Application pratique 09

**Estimer les risques potentiels
de conflits dans votre organisation**





Prévenir les conflits Organisations innovantes

De la crise au conflit ...

Une crise est une rupture entre

un état ancien et
un état nouveau à inventer.

La crise peut déboucher sur

une régression,
un nouvel équilibre,
un conflit.

La crise débouchera sur un changement.





Prévenir les conflits Organisations innovantes

Les types de conflits

Conflits réalistes

sont un moyen pour atteindre les objectifs fixés.
En ce sens ils sont positifs.

Conflits irréalistes

sont un prétexte pour libérer une tension sans lien direct
avec des objectifs.

**Prévenir les conflits ne veut pas dire les supprimer,
mais en réduire les effets néfastes pour
l'organisation.**



Prévenir les conflits

Organisations innovantes

**Une organisation innovante aura
pour souci de stimuler**

La participation

basée sur l'implication des employés
et la créativité, en fonction d'objectifs clairs.

L'enrichissement des compétences

à mettre en œuvre pour régler le conflit
et instaurer leurs justes reconnaissances.

Une culture d'entreprise

avec des valeurs, des attitudes et des cadres de référence
qui seront une force de cohésion dans les conflits.

**Dans ce type d'organisations innovantes les conflits
sont vus comme des opportunités d'innovation.**



Prévenir les conflits

Privilégier la communication orale

La prévention des conflits réside pour une bonne part dans la capacité du manager à communiquer oralement

Communication Formelle

en réunion en pratiquant l'écoute active,
en informant régulièrement sur les décisions prises,
en pratiquant des séances de créativité (brainstorming),
en décidant dans un esprit de consensus.

Communication Informelle

au coin café, poignées de main (MBW) ...



Prévenir les conflits

Responsabiliser les acteurs

Enfin en consultant les acteurs sur

L'expression continuelle des désaccords et des ressentis,

L'élaboration d'objectifs individuels clairs et motivants,

La formalisation d'un véritable plan développement,

L'intégration des objectifs dans le cadre de l'entreprise,



permettra d'impliquer les acteurs dans les changements nécessaires à la prévention des conflits



Prévenir les conflits Application pratique

ESTIMER LES RISQUES DE CONFLITS DANS UNE ORGANISATION.	OUI	NON	Partiel- lement
I) Pratiquez-vous un entretien annuel d'appréciation formalisant par écrit les objectifs de l'année de vos collaborateurs ?			
II) Ces objectifs sont-ils négociés par le manager et l'employé ?			
III) Avez-vous établi une charte des valeurs de votre entreprise ?			
IV) Cette charte a-t-elle été communiquée aux employés ?			
V) Les plans de développement de vos employés sur 3 ans ont-ils été formalisés par écrit ?			
VI) Les moyens en formation sont-ils négociés tous les ans entre vous et vos employés ?			
VII) Avez-vous organisé régulièrement des réunions d'information au sein de votre organisation ?			
VIII) Pratiquez-vous l'écoute active pendant ces réunions ?			
IX) Existe-t-il un moyen de communication (boîte à idées, e-mail), pour exprimer les désaccords ou ressentis ?			
X) Avez-vous organisé une réunion de créativité (de type brainstorming) ces 6 derniers mois ?			
XI) Reconnaissez-vous les résultats obtenus par vos collaborateurs au moins une fois par an en les formalisant par écrit.			
XII) Récompensez-vous financièrement ou par d'autres moyens les bonnes performances de vos collaborateurs ?			
XIII) Existe-t-il un coin café pour les discussions informelles ?			
XIV) Faites-vous systématiquement le tour de tous vos collaborateurs pour leur souhaiter une bonne journée ?			
XV) Connaissez-vous le profil de votre équipe ?			
Total (1 points pour OUI, 0 point pour NON, 0,5 points partiellement)			
Plus de 10 points le risque de conflits majeurs ou latents est faible.			
De 5 à 10 points le risque de conflits latents est réel.			
Moins de 5 points le risque de conflits majeurs est réel.			



Communiquer en situation de conflit

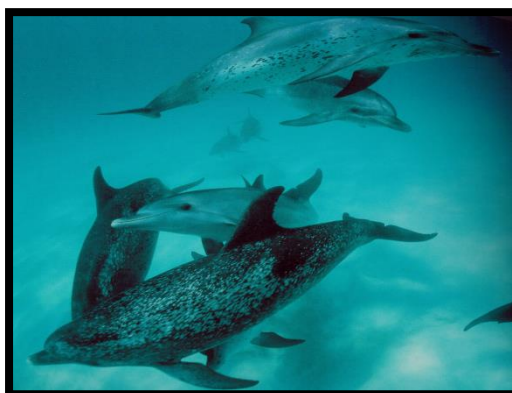
Comment perpétuer un conflit ? 11

Les modes de communication perdants 12

Les modes de communication gagnants 13

Application pratique 15

Évaluer vos capacités de communication en situation de conflit.





Communiquer en situation de conflit

Comment perpétuer un conflit ?

**La meilleure manière de perpétuer un conflit consiste
à se demander ou à chercher
« qui est le coupable ? ».**

**Le conflit entraîne alors
une dégradation rapide de la relation.**

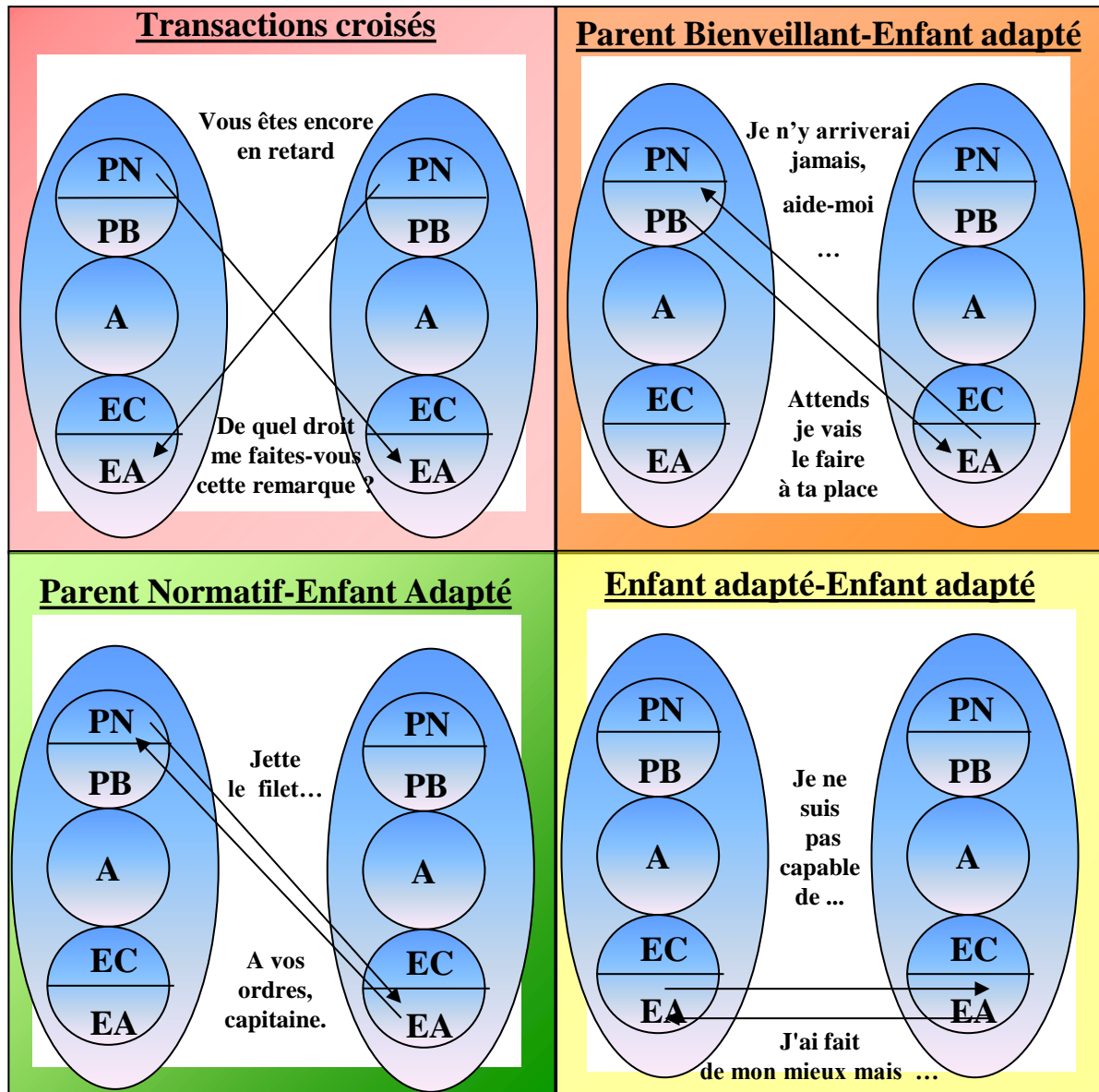
Chacun rejette sur l'autre la responsabilité.



Communiquer en situation de conflit

Les modes de communication perdants

Les états sauveur, persécuteur, victime
sont souvent à la base du conflit.

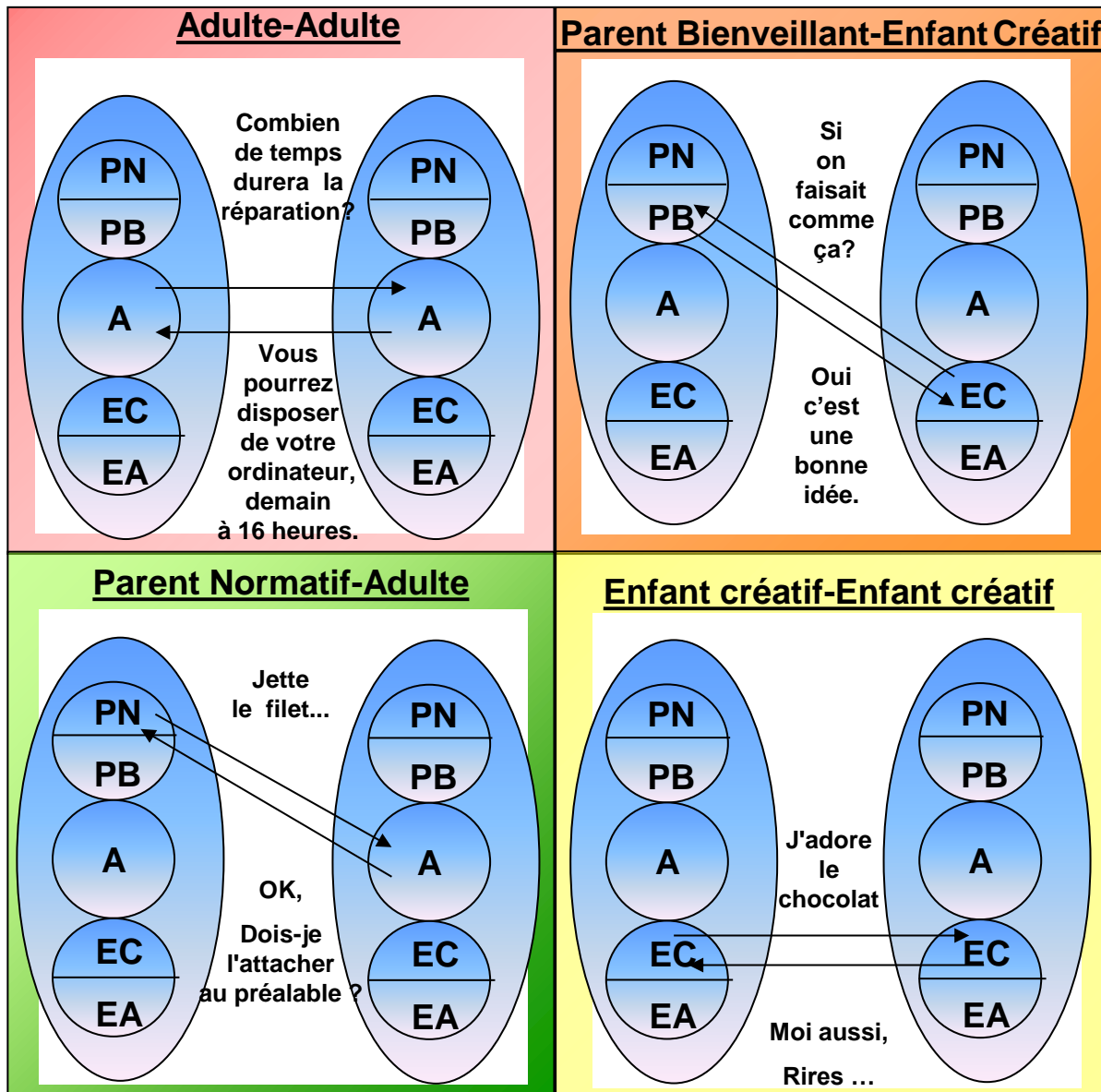


Ces types de communication
peuvent même être la cause du conflit.



Communiquer en situation de conflit

Les modes de communication gagnants

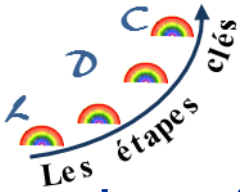


Dans le cas d'un conflit, la transaction adulte-adulte doit être privilégiée pour essayer de dégager les faits.



Communiquer en situation de conflit

Les modes de communication gagnants



Les 4 règles d'une communication efficace

Règle N°1

Réceptionner le message dans l'état de perception visé, en reconnaissant les sentiments et les émotions en présence.

Règle N°2

Relancer sur l'analyse des faits,
orientée vers l'objectif.

(Reformulation ou Questionnement CQQCOQP)

Règle N°3

Adapter votre communication à votre auditoire
(Synchronisation, Discours)

Règle N°4

Ménager des moments de créativité ou de détente (rire, complicité,...).



Communiquer en situation de conflit

Application pratique

Evaluer vos capacités de communication en situation de conflit

Vous rencontrez dans la rue un ami que vous n'avez pas vu depuis longtemps.

Tout heureux vous lui demandez:

- Où vas-tu comme ça que je t'accompagne un peu ?
- Je n'aime pas cette manière que tu as de toujours vouloir espionner les gens !

Parmi celles proposées ci dessous, quelles attitudes pensez-vous adopter (6 choix) ?

- ☐ 1 - Va te faire voir !
- ☐ 2 - Je t'assure que ce n'est nullement dans mes attentions, comment vas-tu?
- ☐ 3 - Navré de te déranger ... une autre fois, alors!
- ☐ 4 - J'ai même amené mon calepin pour noter exactement où tu vas !
Non sérieusement tu vas bien?
- ☐ 5- Mais ... c'était pour le plaisir de faire une bout de chemin ensemble.
- ☐ 6 - Là tu m'attristes : tu n'as aucune raison de dire cela ... N'est-ce pas ?
- ☐ 7 - Moi t'espionner ? Encore faudrait-il qu'il y ait de quoi !
- ☐ 8 - A qui le dis-tu ! Ne me parles pas des gens qui vous espionnent !
- ☐ 9 - Je suis désolé de t'avoir donné cette impression.
- ☐ 10 - Oh là ! Tu es sérieux ?
- ☐ 11 - Espèce de parano, tu ne changeras jamais.
- ☐ 12 - Ah oui ! Dois-je interpréter que ma compagnie t'est indésirable ?
- ☐ 13 - Mais non, je t'assure ! Je ne fais de toute façon que passer.
- ☐ 14 - De quel droit te permets-tu d'interpréter ainsi mes paroles ?

Bonnes réponses sur la page suivante : (*)

De 4 à 6 bonnes réponses: vous êtes armé pour communiquer en situation de conflit.

De 2 à 4 bonnes réponses: travaillez la réception des messages pour pouvoir améliorer votre communication en situation de conflit. Ce qui doit être pris en compte, c'est la façon dont l'interlocuteur a interprété votre message et non ce que vous avez voulu dire.

0 ou 1 bonne réponse: vous devez et pouvez progresser. La 1ère étape pour vous est de bien relire les 4 règles d'une bonne communication et d'essayer d'appliquer journallement la 4^{ème} règle envers une ou deux personnes avec lesquelles vous vous sentez suffisamment en confiance.



Stratégie de résolution des conflits

Identifier le problème	17
Recherche des causes et des solutions	20
Planifier et suivre les actions	22
Applications pratiques.	23

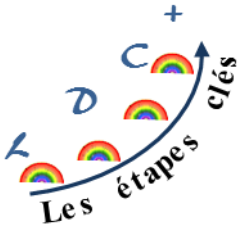


(*) Bonnes réponses à l'exercice précédent : 2-4-6-8-10-12.



Stratégie de résolution des conflits

Identifier le problème



- 1) Identifier le problème,
- 2) Présenter le contexte,
- 3) Rechercher les causes du problème,
- 4) Imaginer les solutions,
- 5) Planifier et suivre l'action.

Dans le cas d'un conflit, il peut être très compliqué d'identifier le « vrai » problème.

Souvent le problème rapporté n'a rien à voir avec le problème réel.



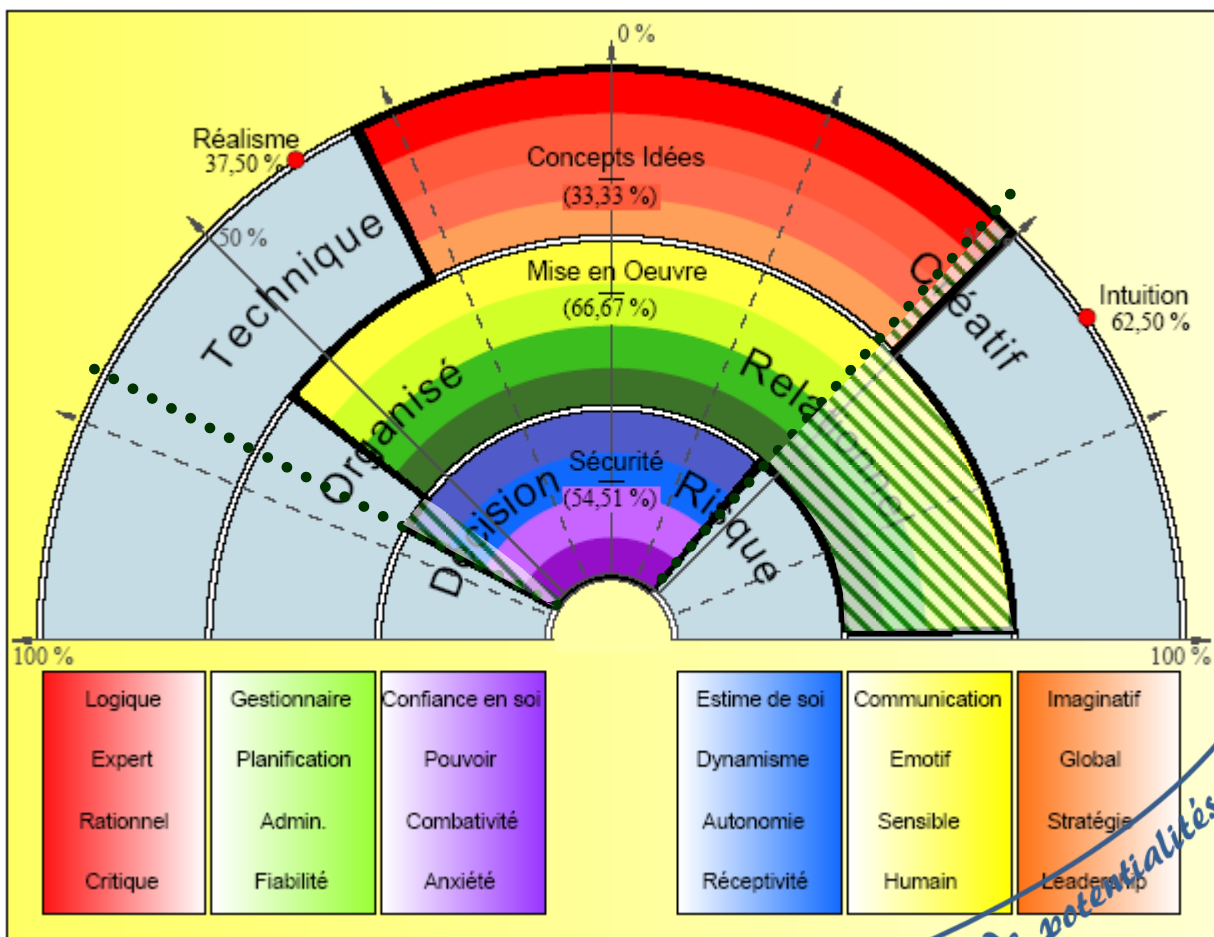
Stratégie de résolution des conflits

Identifier le problème

Profil sous contrainte

Attention, dans le cadre de fortes contraintes (le conflit en est une), le profil de préférences de vos interlocuteurs peut changer dans 20% des cas.

C'est pourquoi, certaines personnes peu émotives (logique) peuvent être extrêmement sensibles en situation de conflit.

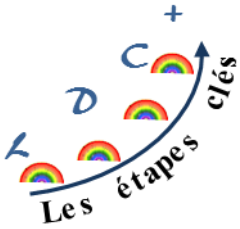




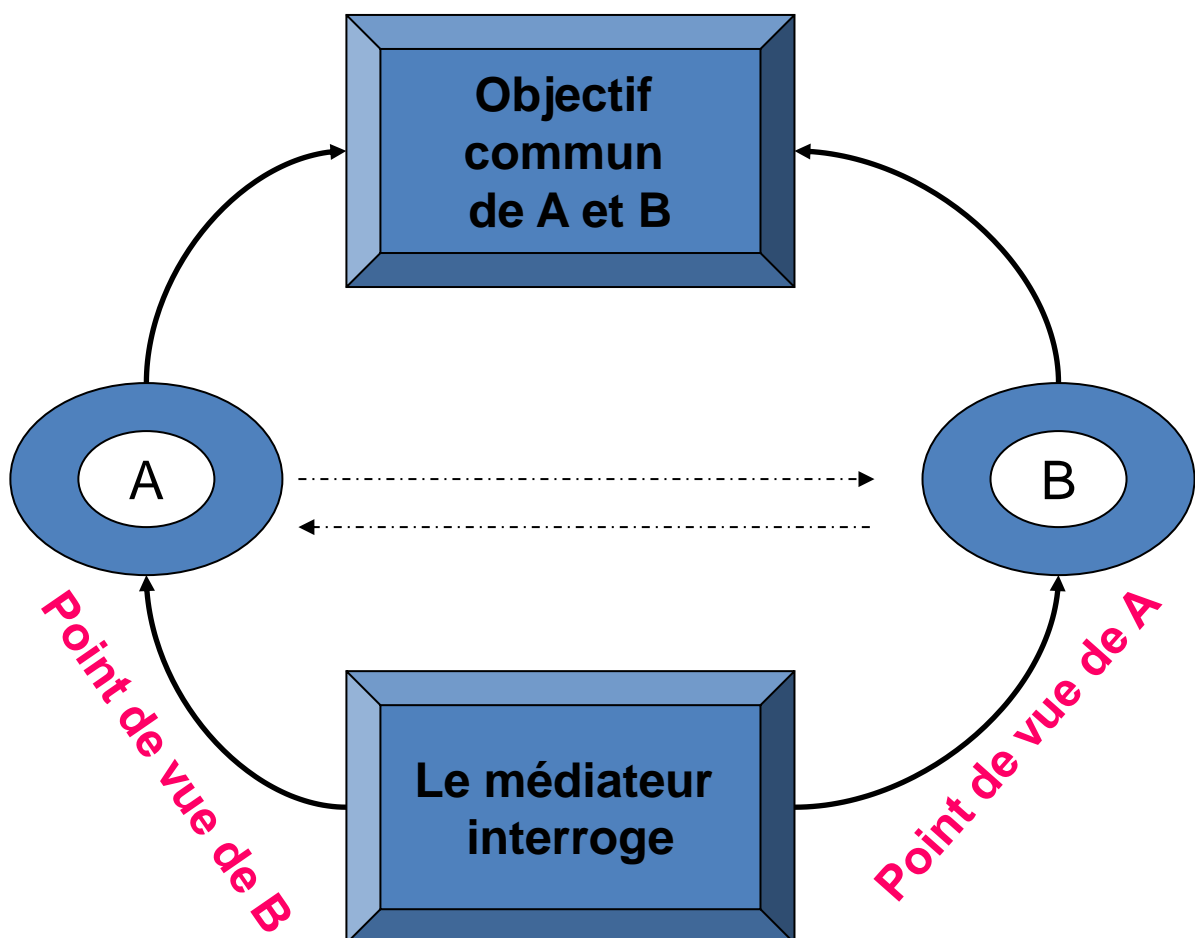
Stratégie de résolution des conflits

Identifier le problème

Questionnement circulaire



Le médiateur va demander à chacun, alternativement, de formuler non pas ses propres positions mais celles de son partenaire. Il doit écouter sans prendre la parole pendant l'exposé.



Le médiateur devra reformuler les propos puis tentera de dégager un objectif commun.



Stratégie de résolution des conflits

Recherche des causes et des solutions

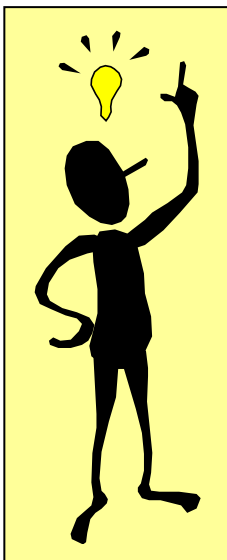
**Une fois le problème réellement
formalisé en un objectif commun,**

**la méthode de résolution de problèmes peut alors
s'appliquer dans la recherche des causes
et des solutions**

Brainstorming avec les parties concernées,

Réunion de créativité en deux parties,

Toute méthode de créativité qui vous est propre.



Pour en savoir plus ...

Dans certain cas, il est difficile de susciter la créativité sans que le conflit ressurgisse. Il vaut alors mieux arrêter la réunion en donnant pour consigne aux deux parties en cause de vous contacter quand ils seront prêts à envisager une solution négociée.



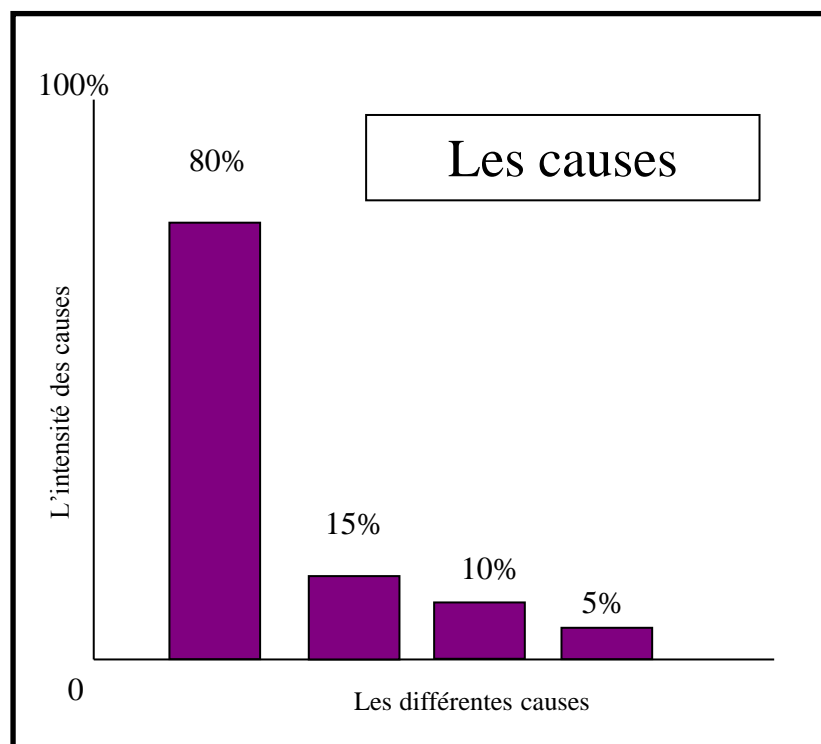
Stratégie de résolution des conflits

Recherche des causes et des solutions

Diagramme de Pareto

Faire chiffrer en % par les deux parties les causes les plus importantes dans le conflit considéré.

Ne retenir que celles qui génèrent le plus d'incidents.



**Puis demander aux deux parties
de désigner chacune leur négociateur.**

Laisser les 2 négociateurs arriver à des solutions communes.



Stratégie de résolution des conflits

Planifier et suivre les actions

Il vous restera à lister

Les actions à mettre en place,

les responsables de ces actions,

une date d'échéance précise .

Ne pas oublier de faire un suivi régulier.



Stratégie de résolution des conflits

Applications pratiques

Conflit A

Les ventes baissent de 15% depuis quatre mois. Alarmé par ce chiffre, vous décidez d'identifier la cause exacte de cette chute. Après avoir procédé à une enquête auprès d'un panel de clients, les résultats montrent que les clients estiment avoir été victime d'une baisse de qualité du produit (retours de produit anormalement élevé). Vous convoquez l'équipe de production et l'équipe de vente qui chacune d'entre elle rejette la responsabilité de cet état de fait sur l'autre. L'équipe de vente reproche à l'équipe de production de ne pas respecter les délais. Alors que l'équipe de production se plaint de ne pas avoir les commandes suffisamment en avance pour pouvoir planifier correctement sa production.

Après avoir utiliser la méthode du questionnement circulaire vous avez identifié que le véritable problème est une communication inefficace entre les 2 services.

**Quels outils de management allez-vous utiliser,
pour résoudre ce conflit ?**

Outils 1 :

Outils 2 :

Outils 3 :



Stratégie de résolution des conflits

Applications pratiques

Conflit B

Un client très mécontent, appelle pour se plaindre du mauvais fonctionnement du produit reçu.

Votre collègue allemand, le reçoit d'une façon courtoise en lui expliquant en anglais la marche à suivre pour pouvoir faire fonctionner ce produit dans de bonnes conditions.

Furieux, le client de mande à parler au chef (vous en l'occurrence). Il se plaint de la qualité du produit et de l'accueil reçu.

Enfin, il exige d'être aidé par une personne parlant le français et non l'anglais.

**Quels outils de management allez-vous utiliser,
pour résoudre ce conflit ?**

Outils 1 :

Outils 2 :

Outils 3 :



Stratégie de résolution des conflits

Applications pratiques

Conflit C

Votre collaboratrice Anne arrive excédée dans votre bureau.

Elle vous explique qu'elle ne peut plus travailler avec Eric, son collègue.

Elle l'accuse de faire beaucoup trop d'erreurs
et d'arriver en retard tous les matins.

Après avoir interrogé Eric, celui-ci se plaint du fait
qu'Anne lui donne des ordres.

Interrogé sur ses retards, il vous explique que cela ne regarde que lui.

**Quels outils de management allez-vous utiliser,
pour résoudre ce conflit ?**

Outils 1 :

Outils 2 :

Outils 3 :



Stratégie de résolution des conflits

Applications pratiques

Conflit D

Vous êtes responsable d'un restaurant.

Votre apprenti Régis, qui vient d'être engagé par votre restaurant, doit accueillir les clients, prendre les commandes et servir les plats.

Après quelques jours, le responsable de salle, Roch, vient vous voir très en colère.

Il reproche à Régis de ne pas être assez souriant et de mal organiser son service.

Roch vous explique que Régis ne comprend pas ce qu'il lui dit.

Enfin, il vous demande de renvoyer l'apprenti.

Quels outils de management allez-vous utiliser, pour résoudre ce conflit ?

Outils 1 :

Outils 2 :

Outils 3 :



Stratégie de résolution des conflits

Applications pratiques

Conflit E

Votre collaboratrice Martine, se plaint d'être surchargée de travail.

De plus, elle ne se considère pas reconnue à sa juste valeur.

Elle vous prévient que si cela persiste, elle risque de tomber malade.

**Quels outils de management allez-vous utiliser,
pour résoudre ce conflit ?**

Outils 1 :

Outils 2 :

Outils 3 :



Stratégie de résolution des conflits

Applications pratiques

Votre conflit

Lister un conflit majeur dans votre entourage professionnel que vous avez à résoudre.

Description du conflit :

Historique du conflit :

Solutions déjà mises en œuvre avec leurs résultats :

Contexte particulier :



Stratégie de résolution des conflits

Applications pratiques

Votre conflit

En sous-groupe de 3 ou 4, préconiser des outils/actions de management à utiliser pour résoudre ce conflit ?

Outils/Actions 1 :

Outils/Actions 2 :

Outils/Actions 3 :

Outils/Actions 4 :



Bonne continuation ...

