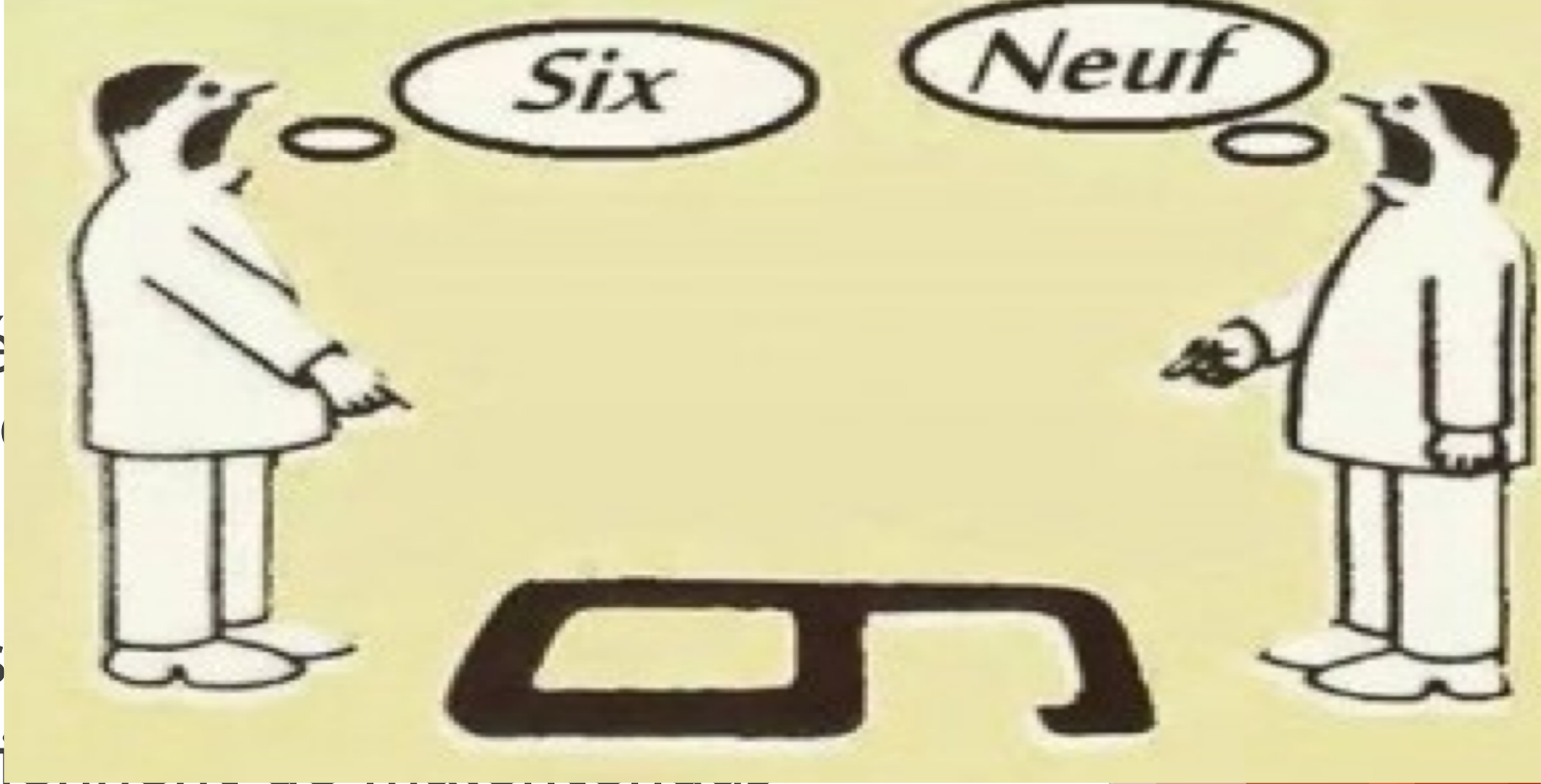


1-Définir le conflit

Conflit = situation de désaccord entre acteurs résultant d'un intérêt différent en matière de ressources d'enjeux et engendrant une perturbation ou de résistance

- 70 % des conflits proviennent d'un malentendu
- Nécessité de reformuler et de faire reformuler
- Eviter l'humour et l'ironie



2- S'exprimer : Faits/opinions/ressentis

	A Fait	B Opinion	C Ressenti
1- Ce livre est très intéressant			
2- J'ai lu ce livre en 2 heures			
3- Je suis très déçu par ce qui est arrivé			
4- Le moteur de cette voiture est en très bon état			
5- C'est une nouvelle catastrophique			
6- Cette machine tombe toujours en panne			
7- Je suis démoralisé d'avoir échoué sur ce dossier			
8- On parle dans le vide avec lui, il n'écoute jamais			
9- Cet opérateur travaille bien, il faut l'augmenter			
10- Cela fait deux heures que je vous attends			
11- Mon entrepôt est trop petit			
12- Je pense que le service achat devrait prendre des mesures pour que nous soyons livrés			

APPLICATION

1. Un membre de votre équipe a des pannes d'oreillers, vous le recevez avec un responsable RH
2. Un de vos collègues amène son chien au travail, vous le lui dites
3. Votre collègue est parti en vacances en oubliant de vous dire où se trouvait le dossier sur lequel vous devez travailler, à son retour, vous lui faites part de votre mécontentement
4. Votre collègue a rédigé le CR de la réunion, vous lui reprochez de ne pas avoir fidèlement retransmis les débats
5. Vous supportez de moins en moins le caractère de votre coéquipier, vous échangez avec lui
6. Vous formez un nouveau collègue, vous vous rendez compte qu'il ne tient aucun compte de vos conseils, vous avez une explication
7. Après votre retour de votre congé maternité/paternité, votre collègue a pris la place près de la fenêtre sans vous demander votre avis, vous décidez de lui en parler
8. Dans la salle de détente, c'est toujours vous qui faites la vaisselle et qui rangez, vous en parlez à vos collègues.

3- Cycle de vie du conflit ?

6 étapes (Forsyth 1983)

1. Anticipation (repérage par la manager des conditions qui peuvent être porteuses d'un conflit futur)
2. Phase de divergence consciente = prise de conscience des désaccords au cours d'incidents
3. Négociation (s'entendre sur les règles du jeu et les règles de communication, poser un calendrier)
 - ❖ Négociation distributive (Gagnant/ perdant)
 - ❖ Négociation distributive (solution acceptable pour les 2)
 - ❖ Sinon, appel à un tiers (médiateur, conciliateur)
4. Phase de conflit ouvert = divergences implicites deviennent des opinions tranchées.
5. Escalade du conflit
6. Résolution du conflit (compromis, acceptation, accord équitable, ou fin du groupe)

4- Dynamique d'escalade du conflit ?

3 processus Rondeau (1990)

1. Méfiance

- Biais de perception de l'autre
- Simplification cognitive : porter des jugements stéréotypés sur l'autre sans prendre en compte la complexité de la situation
- Implication de tiers et jeu des alliances

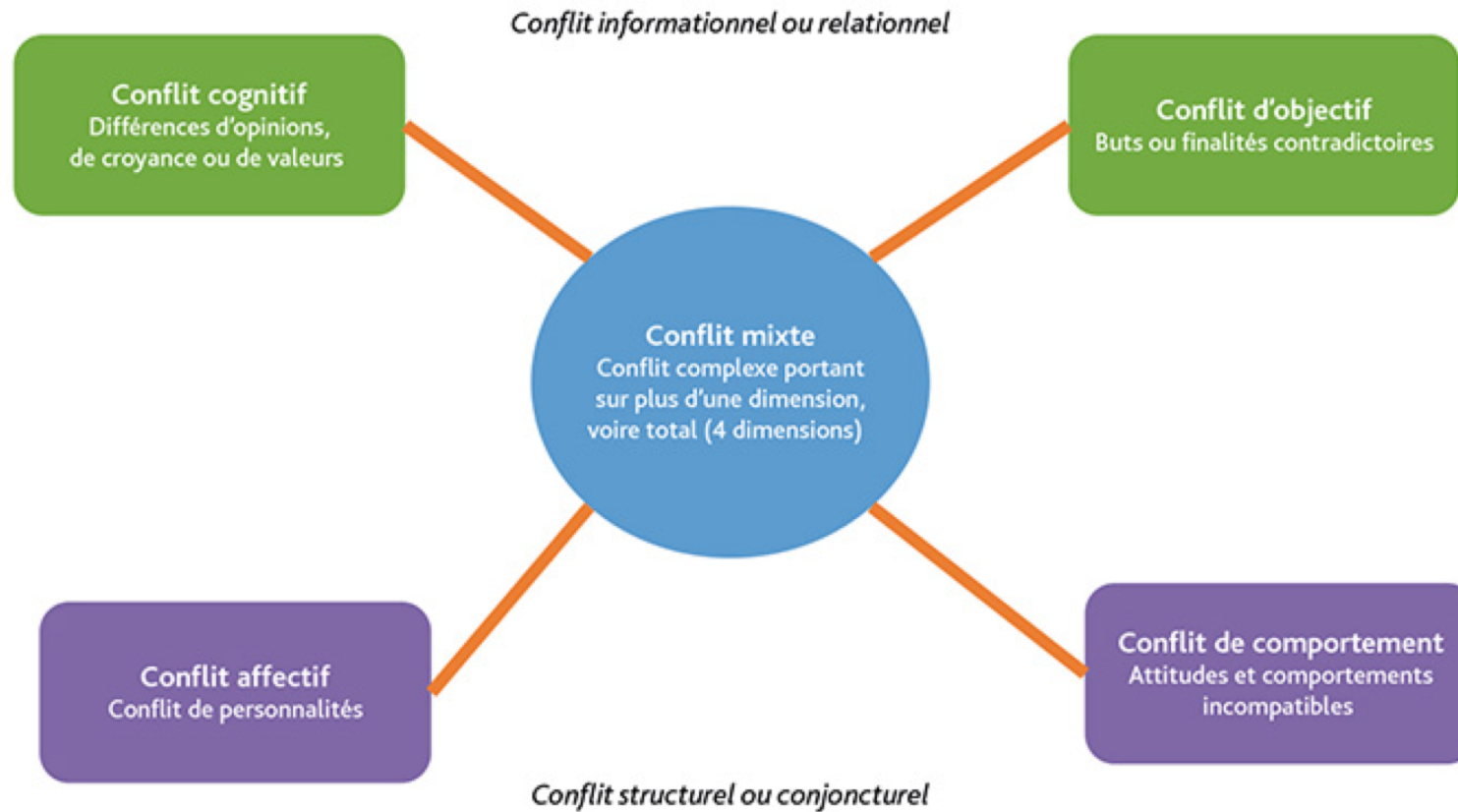
2. Rupture de la communication

- Entraîne l'impossibilité de modifier sa perception de l'autre

3. Accentuation de l'affrontement avec comme conséquences :

- Perte de l'objectif premier au profit de la victoire coûte que coûte
- Sentiment d'être en droit d'obtenir un dédommagement
- Incompatibilité, les deux parties considèrent que la seule alternative possible est la séparation voire la disparition de l'autre

4-Types de conflit



5- Conflits générationnels



Baby Boomers
1945 - 1963



X
1964 - 1980



Y
1981 - 1995



Z
1996 - 2010



Alpha
Après 2010

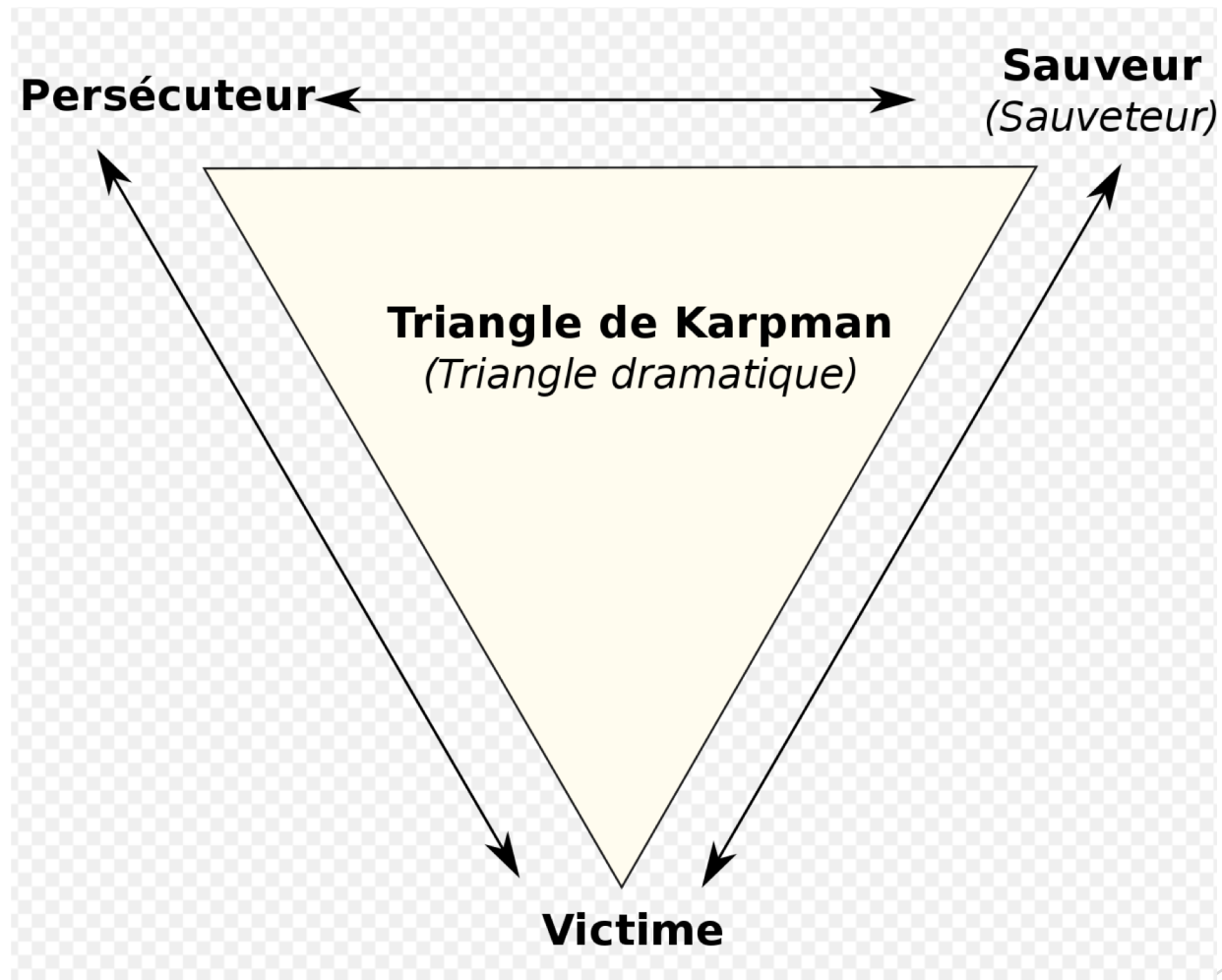
6- Conséquences dans le management ?

Modèles managériaux et générations

Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Génération	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Equilibre vie privée/vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité collectivisme
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holacratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférence de communication	Face à Face, Téléphone, E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéo
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

7- Relations interpersonnelles

Stephen Karpman 1968



8-The power of TED (The Empowerment Dynamic) 2006 = Tension constructive



9-Types de personnalités difficiles (Lelord et André 2000)

1. Schizoïde (s'abstient de tt commentaire)
2. Susceptible
3. Anxieux
4. Obsessionnel
5. Paranoïaque
6. Histrionique (cherche à attirer l'attention)
7. Narcissique
8. Activiste (veut relever tous les défis et être au-dessus des autres)
9. Colérique
10. Dépendant (peu de confiance)
11. Evitant (pas de confiance, reste à l'écart)
12. Pessimiste
13. Comportement de type A (toujours dans l'urgence)

10-Gérer le conflit

❖ DESC

- Décrire les faits
- Exprimer son ressenti (on peut dire « je suis en colère »)
- Suggérer une solution (ou faire suggérer une solution)
- Conclure de façon constructive

❖ 5P

- Précis
- Positif
- Professionnel (relationnel)
- Parler au présent
- Personnaliser

11- Les attitudes possibles du manager ?

1. Le déni
2. L'évitement
3. La dissociation (réorganisation du travail)
4. La désignation d'un médiateur
5. La contrainte
6. Le recours au supérieur hiérarchique
7. L'accommodation (prend parti)
8. La négociation
9. Le compromis

La dénégation	<p>Le manager nie l'existence d'un problème et tente de ne pas s'impliquer en conservant une attitude de neutralité.</p> <p><i>Limites : la négation du conflit n'empêche en aucun cas la dégradation de la situation et risque donc de conduire à un conflit encore plus virulent.</i></p> <p><i>Avantage : pousser les protagonistes du conflit à régler eux-mêmes leur problème.</i></p>
L'évitement	<p>Le manager juge que le problème est banal ou secondaire (divergences minimales, faible impact sur la performance, etc.). Il décide de l'éluder.</p> <p><i>Limites : les causes latentes du conflit sont toujours présentes, les problèmes peuvent continuer à s'accumuler jusqu'à déclencher un conflit dont l'intensité sera plus élevée.</i></p> <p><i>Avantages : se préserver et réserver ses intentions à des conflits plus conséquents, cibler ses interventions pour avoir un impact.</i></p>
La dissociation	<p>Le manager élimine ou restreint les contacts entre les parties en conflit en réorganisant le travail.</p> <p><i>Limites : la solution peut engendrer des pertes de productivité (organisation non idéale mais contrainte par le conflit), le conflit est résolu artificiellement.</i></p> <p><i>Avantages : les relations sont apaisées faute d'interactions.</i></p>
La désignation d'un médiateur	<p>Le manager ne souhaite pas prendre parti mais il décide de se servir d'un tiers de confiance en position de neutralité pour faire le lien entre les deux parties.</p> <p><i>Limites : la résolution du conflit n'est pas forcément portée au crédit du manager.</i></p> <p><i>Avantages : le manager ne s'expose pas et n'entre pas dans le conflit, le manager propose un mode de résolution externe.</i></p>

Le recours aux supérieurs hiérarchiques	<p>des ressources humaines pour qu'elle trouve des solutions.</p> <p><i>Limites : cette solution peut être un avis de faiblesse à la fois vis-à-vis de ses supérieurs (la résolution de conflit fait partie de ses attributions) et de ses subordonnés.</i></p> <p><i>Avantages : Le manager sait communiquer sur ses problèmes et n'hésite pas à demander de l'aide.</i></p>
La contrainte	<p>En s'appuyant sur son autorité, le manager impose sa solution et spécifie les gains et les pertes de chacun.</p> <p><i>Limites : en imposant son point de vue, le manager peut se créer des inimitiés durables auprès de certains membres (ceux qui ont le sentiment d'être les perdants de l'arbitrage).</i></p> <p><i>Avantages : le manager assoit son autorité et se fait respecter par son équipe.</i></p>
L'accommodation	<p>Le manager prend parti pour une des deux parties qui remporte le conflit. Il joue le rôle d'arbitre. Il doit pour cela s'assurer de la justesse de sa décision et prouver aux deux parties de l'équité de son jugement en étant le plus transparent possible sur les arguments qui lui ont permis de trancher.</p> <p><i>Limites : risque d'un faible niveau d'acceptation de la décision par la partie désavouée.</i></p> <p><i>Avantages : Sentiment de la justice de la décision de la part des collaborateurs.</i></p>
La négociation	<p>Le manager décide d'organiser un espace de transaction entre les parties puis il les laisse négocier.</p> <p><i>Limites : Incapacité des acteurs à s'entendre entre eux, absence d'engagement managérial.</i></p> <p><i>Avantages : le manager reste en dehors du conflit mais pose un cadre et des modalités de résolution.</i></p>
Le compromis	<p>Le manager tente de faire en sorte que chaque partie obtienne partiellement satisfaction. Il recherche des solutions acceptables plutôt qu'optimales. Il va se poser en conciliateur en cherchant à rapprocher les points de vue. Il s'implique activement dans le conflit pour permettre sa bonne résolution.</p> <p><i>Limites : lenteur du compromis, risque que l'ensemble des parties se sentent lésées.</i></p>