

FICHES
OUTILS

Didier Noyé

RÉSOLUTION DE CONFLITS

45
FICHES
OPÉRATIONNELLES

● Editions
EYROLLES

RÉSOLUTION DE CONFLITS



Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet aborde en **45 FICHES** les outils, techniques et stratégies qui fonctionnent pour faire face à un conflit, développer une communication apaisée et restaurer une relation constructive.

- » Mieux comprendre les situations conflictuelles et la dynamique des conflits.
- » Prendre en compte la dimension émotionnelle et adaptez vos réactions.
- » Gérer méthodiquement les conflits pour en obtenir une résolution précoce et positive.
- » Mobiliser les ressources qui aident à régler ces situations de tension.
- » Créer un contexte favorisant la prévention des conflits.
- » Gagner en sérénité lorsque vous êtes confronté à un contexte difficile.

DIDIER NOYÉ est spécialiste du développement des compétences. Expert dans les domaines des ressources humaines et du management, il a eu l'occasion d'accompagner des centaines de managers. Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la communication et le management. Il est par ailleurs membre de la Faculty CrossKnowledge pour laquelle il a conçu de nombreux modules de e-learning.

Les ouvrages de la collection **FICHES OUTILS** permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations..) vous seront rapidement indispensables !



RÉSOLUTION DE CONFLITS

Éditions Eyrolles
1, rue Thénard
75005 Paris

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN: 978-2-212-57071-7



FICHES
OUTILS

Didier Noyé

RÉSOLUTION DE CONFLITS

● Éditions
EYROLLES

Compléments à télécharger

Vous avez acheté cet ouvrage et nous vous en remercions. Vous pouvez à titre gracieux bénéficier de compléments à télécharger. Ils ont été pensés comme un prolongement pratique et directement opérationnel du livre papier.

Cet avantage est exclusivement réservé aux acquéreurs de cet ouvrage. Pour bénéficier de ce contenu via le téléchargement, il suffit de vous connecter à l'adresse suivante et de télécharger les fichiers :



<https://www.editions-eyrolles.com/dl/0057071>

Mention légale : le service de téléchargement proposé ci-dessus est délivré à titre gratuit. Les émetteurs se réservent le droit de retirer ou de modifier cette possibilité sans préavis et en cas d'utilisations qui s'avèreraient sans commune mesure avec les ventes du livre. Les documents disponibles à télécharger restent la propriété de l'auteur qui les met à la disposition du lecteur pour son usage personnel ; en retour celui-ci s'engage à ne pas les diffuser ou à en faire un usage commercial sans l'accord de l'auteur et de l'éditeur.

Sommaire

Introduction et mode d'emploi de l'ouvrage	9	
MODULE 1	COMPRENDRE LE MÉCANISME DES CONFLITS	13
» Fiche 1	<u>Distinguer conflit, différend, désaccord et problème</u>	15
» Fiche 2	<u>Repérer les effets des conflits</u>	18
» Fiche 3	<u>Identifier différentes sortes de conflits</u>	21
» Fiche 4	<u>Repérer les sources des conflits</u>	24
MODULE 2	COMPRENDRE LA DIMENSION ÉMOTIONNELLE DES CONFLITS	29
» Fiche 5	<u>Tenir compte des différences de personnalité</u>	31
» Fiche 6	<u>Comprendre les différences de points de vue</u>	33
» Fiche 7	<u>Comprendre les comportements en situation de conflit</u>	37
» Fiche 8	<u>Comprendre et gérer ses propres émotions</u>	40
» Fiche 9	<u>Repérer ce qui freine ou favorise la coopération</u>	43
» Fiche 10	<u>S'affirmer en situation de tension</u>	46
» Fiche 11	<u>Déjouer les jeux stériles</u>	49

MODULE 3	RÉSOUTRE UN CONFLIT	53
»»	Fiche 12 Identifier les stratégies de gestion de conflit	55
»»	Fiche 13 Prendre l'initiative avec la méthode DESC	59
»»	Fiche 14 Adopter une démarche constructive	61
»»	Fiche 15 Négocier pour sortir du conflit	64
»»	Fiche 16 Se faire aider en situation de conflit	67
»»	Fiche 17 Proposer une médiation	70
»»	Fiche 18 Éviter le procès	73
MODULE 4	GÉRER LES SITUATIONS PARTICULIÈRES	77
»»	Fiche 19 Gérer une relation difficile avec son manager	79
»»	Fiche 20 Gérer une relation difficile avec un client	82
»»	Fiche 21 Gérer un conflit au sein de votre équipe	86
»»	Fiche 22 Gérer des tensions religieuses dans l'entreprise	89
»»	Fiche 23 Être confronté à un conflit social	94
»»	Fiche 24 Travailler avec une personne difficile	98
»»	Fiche 25 Réagir face au harcèlement	101
»»	Fiche 26 Faire face à l'agressivité	104
»»	Fiche 27 Recadrer un comportement hors-jeu	107
MODULE 5	PRÉVENIR LES CONFLITS	111
»»	Fiche 28 Prévenir les conflits pour soi-même	113
»»	Fiche 29 Éviter d'être une source de stress pour les autres	116
»»	Fiche 30 Préciser le rôle du manager face aux conflits	118



»	Fiche 31	Évaluer le climat	121
»	Fiche 32	Adopter un état d'esprit positif	124
»	Fiche 33	Repérer le lien entre conflit et culture collective	126
»	Fiche 34	Surmonter un problème relationnel	129
»	Fiche 35	Savoir dire « non » dans certains cas	131
MODULE 6 COMMUNIQUER DE FAÇON CONSTRUCTIVE			133
»	Fiche 36	Faire preuve d'empathie	135
»	Fiche 37	Communiquer de façon efficace	138
»	Fiche 38	Pratiquer l'écoute active	142
»	Fiche 39	Savoir questionner	145
»	Fiche 40	Créer une relation de confiance	148
»	Fiche 41	Faire des demandes et des réponses précises	150
»	Fiche 42	Savoir donner du feedback	154
»	Fiche 43	Rendre les relations humaines plus humaines	158
MODULE 7 ORGANISER VOTRE MISE EN APPLICATION			161
»	Fiche 44	Faire votre autodiagnostic	163
»	Fiche 45	Réaliser votre plan de progrès	167
	Index		171

INTRODUCTION ET MODE D'EMPLOI DE L'OUVRAGE

» L'ENTREPRISE, LIEU DE CONFLIT

L'agressivité est un ingrédient de la nature humaine et a plus de raisons de se manifester en entreprise que n'importe où ailleurs. L'entreprise est en effet une sorte de lieu de projection des contradictions de la société contemporaine (entre l'individu et le collectif, entre le court terme et le long terme...); ces contradictions produisent nécessairement des oppositions, des conflits, des blocages.

Nous voulons attirer l'attention sur trois raisons qui font que l'entreprise peut être le théâtre de tous les conflits.

La première raison est que l'entreprise moderne ne favorise pas d'emblée l'épanouissement, au contraire d'une activité artisanale ou de loisir. Il peut exister une contradiction entre les envies des individus et les exigences de l'organisation; cette opposition engendre des frustrations et des conflits; elle peut susciter un sentiment de défense et d'hostilité. Pour se défendre et protéger son identité, l'individu en veut à l'organisation qui lui paraît menaçante ou à des personnes qui lui semblent être des instruments de cette organisation. Ainsi des conflits apparaissent, qui ne sont pas le fruit de la méchanceté des personnes, mais résultent de la situation.

La deuxième raison qui fait de l'entreprise un lieu de conflit tient à l'unité de la personne humaine et aux phénomènes de transferts que l'on peut observer: une personne qui a des

soucis au travail exprime parfois son malaise au sein de sa famille ou de ses proches et l'inverse est aussi vrai. Il faut avoir la franchise de reconnaître que l'entreprise est malade des névroses additionnées des personnes qu'elle emploie. Car la vie contemporaine nous frustre de toutes parts avec des instances gouvernementales qui ne prennent pas les décisions que nous souhaiterions, des voisins qui nous dérangent, nos enfants qui nous échappent, nous causent des inquiétudes, et en fait de vie culturelle une télévision qui n'offre souvent que des programmes irritants, abêtissants... L'entreprise accueille donc chaque matin des employés marqués par des déceptions, des agressions qui les ont menés au-delà de leur seuil de tolérance; ils vont donc souvent manquer de patience et de sérénité. D'autant que l'entreprise a une grande importance pour ceux qui y passent la plus grande partie de leur temps et à qui elle assure un salaire.

La troisième raison correspond à la multiplication des changements dans l'entreprise: la pression pour la performance, les nouvelles exigences des clients, les situations mouvantes et ambiguës, les restructurations, les conséquences de la révolution numérique sont autant de bouleversements qui nous tombent dessus de façon permanente, autant de sources de tensions dans la mesure où la mise en place des changements néglige souvent le facteur humain.

» LE MANAGER ET LES CONFLITS

Il est impératif de savoir surmonter, gérer les conflits qui surviennent inévitablement. Il faut autant que possible apprendre à les prévenir. Les managers sont très impliqués dans l'arbitrage des conflits; ils doivent souvent éteindre des incendies qui prennent naissance dans la forêt de l'entreprise et réparer des pannes de l'humain.

Si les managers sont particulièrement concernés, c'est parce que le conflit n'est pas un accident dans leur activité: il est inséparable de cette dernière. Une organisation qui se transforme, qui s'adapte à de nouvelles exigences génère des tensions que tout responsable doit savoir désamorcer et régler, car les conflits entraînent une perte de temps et d'énergie, suscitent du mécontentement et du découragement. Ceux qui savent les gérer ont une influence positive: ils permettent aux équipes d'avoir plus de satisfaction au travail et assurent une meilleure productivité; ils transforment les conflits en occasions d'apprentissage.

» CE QUE CE LIVRE VA VOUS APPORTER

Ne vous laissez pas prendre dans un conflit inutile. Vous devez savoir trouver la voie d'une solution pacifique et constructive plutôt que d'être entraîné dans un processus destructeur. Vous devez aussi pouvoir intervenir sur les situations conflictuelles que vous constatez avec la volonté d'aider les protagonistes.

Ce recueil vous propose des outils, des techniques et des stratégies qui fonctionnent. Il ne se contente pas de parler de confiance et de comportements constructifs, mais vous donne les moyens concrets pour y parvenir.

Le travail à l'aide de cet ouvrage va vous apporter les bénéfices suivants:

- Mieux comprendre les situations conflictuelles et la dynamique des conflits.
- Prendre en compte la dimension émotionnelle et mieux réagir dans les situations conflictuelles; acquérir de nouveaux réflexes.
- Savoir gérer méthodiquement de telles situations pour une conclusion positive, pour obtenir une résolution précoce des affrontements.
- Savoir mobiliser les ressources qui aident à régler un conflit.
- Créer un contexte favorisant la prévention des conflits.
- Gagner en sérénité lorsque vous êtes confronté à un contexte de tension.

Mais ce livre ne va pas réaliser tout le travail à votre place. Vous devez donc faire le lien entre votre lecture et les situations que vous connaissez, établir un état des lieux de votre façon de vous comporter et identifier vos propres axes de progrès.

En ce sens, les deux dernières fiches de cet ouvrage sont très importantes. Elles vous aideront à organiser votre mise en application. Pour les utiliser plus facilement, vous pouvez les télécharger sur le site d'Eyrolles. C'est un point important. On sait que 80% des bonnes résolutions prises en début d'année sont abandonnées dès le mois de février. Grâce à la solidité de votre plan d'action, vous ne tomberez pas dans ce piège!

» UTILISATION DE L'OUVRAGE

Les fiches proposées offrent une approche modulaire; ce sont autant de portes d'entrée permettant de faire face à un conflit, de développer une communication apaisée, de restaurer une relation constructive.



Les titres des fiches correspondent à des préoccupations assez classiques. Organisez-vous un parcours de lecture à partir du sommaire. Vous pouvez commencer par les thèmes correspondant le plus à vos centres d'intérêt. Chaque fiche propose des renvois à d'autres fiches, ce qui vous fournit un fil conducteur pour votre lecture. Des ouvrages de référence sont également mentionnés dans chaque fiche pour un approfondissement.

Tout au long de cet ouvrage, des exemples viennent illustrer pour chaque thème la logique présentée, et des conseils correspondant à l'expérience de l'auteur vous sont livrés sous forme d'encadrés. Les idées essentielles d'une fiche sont systématiquement reprises dans la rubrique « Pour résumer ».

Vous pouvez aussi procéder à une lecture systématique des sept modules qui constituent les parties de cet ouvrage :

1. Comprendre le mécanisme des conflits.
2. Comprendre la dimension émotionnelle des conflits.
3. Résoudre un conflit.
4. Gérer des situations particulières : conflit avec son manager, avec un client, au sein de l'équipe, situation d'agressivité, etc.
5. Prévenir les conflits.
6. Communiquer de façon constructive.
7. Organiser votre mise en application.

LES DESTINATAIRES DE CET OUVRAGE

Nous prenons de nombreux exemples dans le domaine de l'entreprise et ce livre intéressera particulièrement le manager et le personnel de l'entreprise. Mais le champ du conflit est large, que ce soit dans le milieu familial, les relations de voisinage, la vie en société... Des principes et des méthodes peuvent largement s'appliquer dans des situations variées. Chacun trouvera ici de quoi adopter une conduite rationnelle et efficace face à une situation d'affrontement, et ce, quel que soit son environnement.



Module 1

COMPRENDRE LE MÉCANISME DES CONFLITS

Pour dénouer les conflits, il est important de comprendre ce qui se passe. Tout ne relève pas du conflit, certaines étapes n'en sont que les prémices ; tous les conflits ne sont pas de même nature et donc ne se gèrent pas de la même façon.

Ce module permet de comprendre la nature des conflits pour mieux les apprivoiser. Il présente les différents types de conflits et propose une réflexion sur les raisons de leur apparition, qui sont rarement simples – il est donc nécessaire d'identifier les causes profondes des confrontations.



»»	Fiche 1	Distinguer conflit, différend, désaccord et problème	15
»»	Fiche 2	Repérer les effets des conflits	18
»»	Fiche 3	Identifier différentes sortes de conflits	21
»»	Fiche 4	Repérer les sources des conflits	24

Le conflit a sa place dans la vie d'une organisation. Vous devez gérer des situations difficiles, en particulier celles qui sont génératrices de conflit. Mais toutes les situations de tension ne sont pas des conflits. L'objectif de cette fiche est de clarifier les notions.

» DIFFÉRENTES SITUATIONS DE TENSION

Un problème

Un problème est le constat d'un décalage entre une situation souhaitée et la situation constatée.

Exemple: une erreur de livraison à un client est un problème. Il y a celui qui constate le problème, celui qui le signale, celui qui en souffre et celui qui peut le régler.

Un désaccord

Il existe un désaccord entre deux personnes lorsqu'elles ont un point de vue différent à propos d'une situation: soit sur les faits constatés, soit sur leur importance, soit sur ce qu'il faut faire pour affronter cette situation.

Exemple: une personne pense que l'erreur de livraison est due à une erreur sur le bon de livraison; une autre pense que le service commercial a manqué de rigueur dans la prise de commande.

Un différend

On parle de différend lorsque deux personnes ont des positions divergentes vis-à-vis d'une situation, ce qui conduit à une confrontation; il y a controverse mais la volonté d'aboutir existe encore.

Exemple: le responsable des livraisons vient voir le responsable des ventes avec quatre commandes incomplètes ou mal rédigées et exige que le service commercial fasse le nécessaire pour mettre fin à ce genre d'erreur.

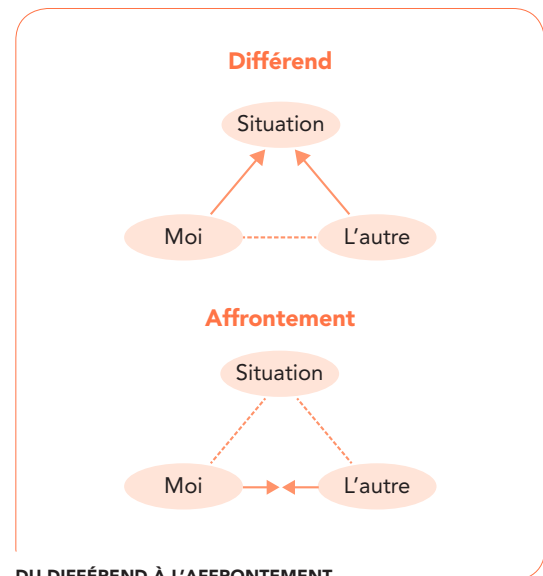
Un conflit

Au stade du conflit, les personnes sont dans l'affrontement. L'opposition entre elles évolue

vers un rapport de force. On est au-delà du différend car ce sont maintenant les personnes elle-mêmes qui s'affrontent. La relation s'est dégradée en raison d'un différend non traité. On peut arriver à une situation de blocage.

Exemple: le responsable commercial riposte en remettant en question le service logistique qui depuis deux ans effectue un quart des livraisons avec des retards, ce qui fait que les vendeurs ne peuvent plus tenir leurs engagements; il considère cela comme bien plus grave que les erreurs de commandes qui vont être corrigées. Ce responsable commercial demande l'intervention de la direction.

Donc le conflit n'advient pas immédiatement. Il existe une généalogie du conflit; des phases préalables peuvent être décelées pour gérer la situation à temps.



DU DIFFÉREND À L'AFFRONTEMENT